



CONTRIBUTOS PARA A ELABORAÇÃO DE UM MANUAL DE PROCEDIMENTOS DE COMPRAS PÚBLICAS

Pedro Eduardo Guedes Teixeira

**Trabalho de Projeto
Mestrado em Auditoria**

Porto 2015

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



CONTRIBUTOS PARA A ELABORAÇÃO DE UM MANUAL DE PROCEDIMENTOS DE COMPRAS PÚBLICAS

Pedro Eduardo Guedes Teixeira

Trabalho de Projeto
apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do
Porto para a obtenção do grau de Mestre em Auditoria, sob orientação de
Professora Doutora Alcina Portugal Dias

Porto 2015
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

RESUMO

A área de compras públicas tem vindo a assumir um papel preponderante na gestão estratégica das instituições públicas. Decorrente da publicação do Código dos Contratos Públicos, e na sequência das sucessivas alterações legislativas, quer nacionais, quer comunitárias, as instituições devem ter um Manual de Procedimentos que compreenda a multiplicidade de aspetos relacionados com a área de compras. O presente projeto tem como objetivo de estudo contribuir para a elaboração de um Manual de Procedimentos na área das Compras Públicas. O objetivo último será, por um lado, permitir ao auditor, no âmbito de uma auditoria à área de compras, formar uma opinião e emitir um parecer sobre a matéria analisada, e por outro lado, contribuir para aperfeiçoar os Sistemas de Controlo Interno dessas Instituições.

Pela revisão da literatura, fomos conduzidos a abordar o contexto regulamentar da área de compras em Portugal, a analisar a perspetiva estratégica desta área, passando por uma descrição das diversas fases que compõem o processo de compras públicas, considerando ainda, uma abordagem ao sistema de controlo interno e riscos de negócio. Por fim, foi efetuada uma análise sobre a perspetiva de auditoria, na qual os auditores, quer internos, quer externos, têm um papel fundamental na promoção de melhorias na contratação pública, particularmente na adoção de uma abordagem construtiva e realçando as boas práticas. Decorrente da revisão da literatura, aferimos as perguntas de investigação e aplicamos a metodologia de um estudo de caso único numa instituição de ensino superior, através da elaboração de entrevistas e observação direta e participativa do investigador.

As conclusões finais revelaram que o modelo de análise utilizado no nosso estudo tem no universo dos Serviços da Presidência do Instituto Politécnico do Porto uma taxa de confirmação de 59%, realçando-se positivamente o resultado da componente relativa à operacionalização das compras públicas, e destacando-se, de forma menos significativa, a componente relativa à política e gestão estratégica.

Palavras-Chave: Compras Públicas, Auditoria, Administração Pública, Manual de Procedimentos

ABSTRACT

The public procurement field has an increasing leading role as far as the strategic management of public institutions. According to the publication of the Public Procurement Code, and following the succeeding legislative changes, whether national or Community, institutions should have a Procedures Manual covering the different issues related to the public procurement. This project's study purpose is to contribute to the development of a Public Procurement Procedures Manual. The ultimate goal is, on one hand, to enable the auditor to form and issue an opinion on the specific matter, in the framework of an audit to the public procurement; and on the other hand, it also aims to contribute to improvement of those institutions' internal control systems.

The literature review has led us to look into the regulatory framework of the public procurement in Portugal, to analyze the strategic dimension of this area, to go through the various stages of the public procurement process, and also to consider an approach to the internal control system and business risks. Finally, within the audit process, it has been analyzed the key role of both internal and external auditors, as far as implementing improvement measures in public procurement, namely adopting a positive approach and highlighting good practices.

Arising from the literature review, we have gauged the research questions and applied the methodology of a single case study in a higher education institution, through interviews and direct and participant observation of the researcher.

The final findings have revealed that our study analysis model has a confirmation rate of 59% within the Presidency Services of Polytechnic Institute of Porto, highlighting on one hand the positive result of the operationalization of the Public Procurement item, and on the other hand the less significant item having been the Policy and Strategic Management.

Keywords: Public Procurement, Audit, Public Administration, Procedure Manual

DEDICATÓRIA

Aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Um agradecimento muito especial à Professora Doutora Alcina Portugal Dias, orientadora do presente trabalho, pela disponibilidade, apoio e motivação.

À Senhora Presidente do Instituto Politécnico do Porto, Professora Doutora Rosário Gambôa, ao Senhor Administrador do Instituto Politécnico do Porto, Dr. Paulo Ferraz, bem como a todos os colaboradores do IPP que participaram neste trabalho, o meu muito obrigado.

À Paula Teixeira e à Cláudia Cerqueira pelo apoio e amizade.

LISTA DE ABREVIATURAS

CCP – Código dos Contratos Públicos

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CPC – Conselho de Prevenção da Corrupção

CPV – Vocabulário Comum para os Contratos Públicos

DCT – Divisão de Contabilidade e Tesouraria

DOAP – Divisão de Orçamento, Aprovisionamento e Património

DRA - Diretriz de Revisão/Auditoria

ESE – Escola Superior de Educação do Porto

ESEIG – Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

ESMAE – Escola Superior de Música e das Artes do Espetáculo

ESPAP – Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, IP

ESTSP – Escola Superior de Tecnologia da Saúde do Porto

ESTGF – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras

GAP – Gabinete de Aprovisionamento e Património

GCOP – Gabinete de Controlo Orçamental e Gestão Financeira de Projetos

IES – Instituição de Ensino Superior

INCI – Instituto de Construção e do Imobiliário, IP

INTOSAI – International Organization of Supreme Audit Institutions

IPP – Instituto Politécnico do Porto

ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

ISEP – Instituto Superior de Engenharia do Porto

LOPTC – Lei de Organização e Processo do Tribunal de Contas

NE – Nota de Encomenda

OECD – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PA – Processo Agregado

PAD – Pedido de Autorização de Despesa

PC – Processo de Compra

PGRIC – Plano de Gestão de Riscos e Infrações Conexas

POCP – Plano Oficial de Contabilidade Pública

RJIES – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

SASIPP - Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico do Porto

SCI – Sistema de Controlo Interno

SNCP – Sistema Nacional de Compras Públicos

SPRIPP – Serviços da Presidência do Instituto Politécnico do Porto

ÍNDICE GERAL

1. INTRODUÇÃO	12
2. REVISÃO DA LITERATURA	13
2.1 Contextualização regulamentar das compras públicas em Portugal.....	14
2.1.1.O Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP) em Portugal	14
2.1.2. O Código dos Contratos Públicos (CCP)	15
2.2. Gestão Estratégica de Compras Públicas	26
2.3. A Função Compras na Administração Pública	29
2.4. Os riscos do negócio nas Compras Públicas e o Sistema de Controlo Interno na Administração Pública	34
2.5. A Auditoria à Função Compras na Administração Pública	39
2.6. Perguntas de Investigação	41
3. METODOLOGIA	42
3.1. Introdução	42
3.2. Metodologia a aplicar ao projeto.....	42
3.3. Modelo de análise	45
3.4. Guião de entrevista	47
3.5. Estudo de Caso – Serviços da Presidência do Instituto Politécnico do Porto.....	50
3.6. Resultados	57
4. CONCLUSÃO	65
5. BIBLIOGRAFIA	72
APÊNDICE 1	
APÊNDICE 2	
APÊNDICE 3	
APÊNDICE 4	

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 3.1. – Tipos de Estudo de Caso (Fonte: Dias, 2002)	43
Quadro 3.2. – Asserções e Perguntas de Investigação.....	45
Quadro 3.3. – Perguntas do Guião de Entrevista	48
Quadro 3.4. – N.º trabalhadores IPP – Ano 2014	51
Quadro 3.5. – Fontes de Financiamento IPP – Ano 2013/2014	51
Quadro 3.6. – Resultados das Entrevistas – Asserção A1.	57
Quadro 3.7. – Resultados das Entrevistas – Asserção A2.	58
Quadro 3.8. – Resultados das Entrevistas – Asserção A3.	59
Quadro 3.9. – Resultados das Entrevistas – Asserção A4.	60
Quadro 3.10. – Resultados das Entrevistas – Asserção A5.	63
Quadro 4.1. – Resultados relativos ao Modelo de Análise	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema Ajuste Direto – Regime Geral	17
Figura 2 – Esquema Concurso Público.....	18
Figura 3 – Esquema Concurso Limitado por Prévia Qualificação	20
Figura 4 – Esquema Procedimento por Negociação	22
Figura 5 – Esquema Diálogo Concorrencial	24
Figura 6 – Etapas do Processo de Compra	30
Figura 7 – Fases do Processo de Compras Públicas	31
Figura 8 – Ciclo do Processo de Compra	32
Figura 9 – Ciclo de Contratação Pública.....	33
Figura 10 – Modelo de Análise.....	46
Figura 11 – Índice de Manual de Procedimentos de Compras Públicas	70

1. INTRODUÇÃO

O presente projeto tem como objetivo de estudo contribuir para a elaboração de um Manual de Procedimentos na área das Compras Públicas. O alvo são as Instituições da Administração Pública Portuguesa, e em particular os Serviços da Presidência do Instituto Politécnico do Porto. O objetivo último será, por um lado, permitir ao auditor, no âmbito de uma auditoria à área de compras, formar uma opinião e emitir um parecer sobre a matéria analisada, e por outro lado, contribuir para aperfeiçoar os Sistemas de Controlo Interno dessas Instituições.

No capítulo 2 efetuamos uma revisão bibliográfica, a qual inclui uma análise sobre o Sistema Nacional de Compras Públicas Português (SNCP) e o Código dos Contratos Públicos (CCP) atualmente em vigor em Portugal, apresentando os principais procedimentos pré-contratuais preconizados pelo CCP. É abordada a temática sobre compras públicas, designadamente sobre a função compras e a gestão estratégica de compras públicas, assim como os principais aspetos relacionados com a gestão de riscos e controlo interno nesta área. São ainda apresentadas, neste capítulo, as perguntas de investigação que se obtiveram face à revisão bibliográfica efetuada.

No capítulo 3 abordamos o enquadramento teórico da metodologia utilizada no presente trabalho, apresentamos o modelo de análise construído, a descrição do projeto de estudo e os contributos para a elaboração de um Manual de Procedimentos na área das Compras Públicas.

No capítulo 4 apresentamos as conclusões do trabalho, identificando ainda as limitações de estudo encontradas e sugestões para investigações futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A função compras na Administração Pública tem vindo a assumir um papel cada vez mais preponderante na Gestão Pública, quer numa perspetiva de economicidade, quer numa ótica de regularidade financeira e normativa.

Aliás, de acordo com os últimos dados disponíveis no Relatório de Contratação Pública publicado pelo Instituto da Construção e do Imobiliário, IP (INCI, IP), em março de 2014, relativo à Contratação Pública Portuguesa 2012, os montantes contratualizados ascendem a 3,5 mil milhões de euros, resultado de 142.403 procedimentos de contratação.

Por um lado, na Administração Pública as aquisições de bens e serviços e Empreitadas de Obras Públicas têm um grande impacto nos gastos públicos e existem preocupações relativas à redução da despesa pública. Por outro lado o cumprimento da legislação vigente, procura assegurar que na relação entre o Estado e a Sociedade se apliquem os princípios da igualdade, da concorrência, da imparcialidade, da proporcionalidade, da transparência, da publicidade e da boa-fé.

Em matéria de contratos públicos, os interesses financeiros em jogo, o volume de transações e a estreita interação entre o público e os setores privados criam múltiplas oportunidades para ganhos privados e despesas excessivas onerando os contribuintes. Proporcionar um adequado grau de transparência em todo o ciclo de contratos públicos é fundamental para minimizar o risco de fraude, corrupção e má gestão dos fundos públicos, nivelando o campo de jogo para as empresas, promovendo assim a concorrência. A acessibilidade da informação, a participação dos interessados em fases cruciais do ciclo de compras, bem como a possibilidade de revisão e reparação em caso de litígio são essenciais para a transparência e a responsabilização nos contratos públicos (OECD, 2015).

As auditorias que têm vindo a ser efetuadas pelo Tribunal de Contas Português a diversas instituições da Administração Pública Portuguesa, apontam para esse sentido, assumindo desde logo o objetivo de, entre outros, verificar a legalidade e a regularidade dos procedimentos administrativos na área de aquisição de bens e serviços e avaliar a fiabilidade do Sistema de Controlo Interno.

Em Portugal, o Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, aprovou o Código dos Contratos Públicos (CCP) “que estabelece a disciplina aplicável à contratação pública e o regime substantivo dos contratos públicos que revistam a natureza de contrato administrativo”. Este novo código apresenta inovações, quer sobre os procedimentos aquisitivos quer sobre a desmaterialização desse mesmo procedimento, devendo, desta forma, as instituições públicas proceder à revisão das suas normas de Controlo Interno e elaboração/aperfeiçoamento dos Manuais de Procedimentos da área de compras públicas que se ajustem às novas regras da contratação pública.

2.1 Contextualização regulamentar das compras públicas em Portugal

O processo de compras públicas na Administração Pública portuguesa move-se num contexto regulamentar que importa aqui definir. É este o objeto do presente trabalho.

Teremos, ainda, que ter sempre presente que as constantes alterações legislativas e a publicação de novos diplomas legais influenciam direta e quotidianamente as instituições públicas, obrigando estas a estarem permanentemente atualizadas. A área das compras públicas, não é exceção.

Assim, sucintamente, a um nível que podemos considerar macro, apresenta-se o Sistema Nacional de Compras Públicas português (SNCP). A um nível micro, temos a aplicação pelas Instituições Públicas das diretrizes do SNCP e do Código dos Contratos Públicos (CCP).

2.1.1.O Sistema Nacional de Compras Públicas (SNCP) em Portugal

Em Portugal, o Sistema Nacional de Compras Públicas foi criado em 2007, através do Decreto-Lei n.º 37/2007, de 19 de fevereiro e atualmente a Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, IP (ESPAP), criada pelo Decreto-Lei n.º 117-A/2012 de 14 de junho, e que sucede à Agência Nacional de Compras Públicas, EPE (ANCP) tem por objetivo, entre outros, conceber, definir, implementar, gerir e avaliar o Sistema Nacional de Compras Públicas, com vista à racionalização dos gastos do Estado, à desburocratização dos processos públicos de aprovisionamento, à simplificação e regulação do acesso e utilização de meios tecnológicos de suporte e à proteção do ambiente (ESPAP, 2013).

A estratégia para a criação do SNCP assentou em três vértices fundamentais (Viera e Nodin, 2013):

- Contribuir para o reequilíbrio das Contas Públicas, racionalizando e reduzindo a despesa em bens e serviços transversais e gerando poupanças;
- Contribuir para a modernização, eficiência e eficácia da Administração Pública através da profissionalização e centralização das funções compras e gestão de veículos;
- Promover a competitividade.

Segundo Viera e Nodin (2013), o SNCP assenta nos seguintes pilares, designadamente:

- Integração de entidades compradoras por imposição legal e de entidades compradoras de adesão voluntária de base contratual;

- Segregação das funções de contratação e de compras e pagamentos assentes na adoção de procedimentos centralizados, aos níveis globais e setorial;
- Formação de acordos quadro ou outros contratos públicos.

2.1.2. O Código dos Contratos Públicos (CCP)

O Novo Código dos Contratos Públicos (CCP) foi publicado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, tendo sido alterado e republicado pelo Decreto-Lei n.º 278/2009, de 2 de outubro. O CCP “estabelece a disciplina aplicável à contratação pública e o regime substantivo dos contratos públicos que revistam a natureza de contrato administrativo”,

Este código “procede à transposição das Diretivas Comunitárias n.º 2004/17/CE e 2004/18/CE, ambas do Parlamento Europeu e do Conselho, de 31 de março, alteradas pela Directiva n.º 2005/51/CE, da Comissão, de 7 de setembro, e retificadas pela Diretiva n.º 2005/75/CE, do Parlamento Europeu e da Comissão, de 16 de novembro” (DL 18/2008, de 29/01).

Pela transposição destas diretivas ficou claro que às preocupações tradicionais do direito europeu dos contratos relativas à garantia da imparcialidade e luta contra a corrupção, se acrescenta a preocupação da contratação pública eletrónica que tem por objetivo assegurar maior eficácia na contratação e combater o desperdício de recursos públicos. Assim, este código pretendeu não apenas uniformizar a legislação dispersa nas matérias de contratação pública (nomeadamente os diplomas que regulavam a aquisição de bens e serviços e empreitadas de obras públicas) como alcançar o objetivo de introduzir um maior rigor e celeridade em matéria de contratação pública, introduzindo a contratação pública eletrónica e atuando como motor de regulação da despesa pública (Ribeiro, 2012).

Para o presente trabalho, iremos referir alguns aspetos do CCP que consideramos mais relevantes.

Assim, o CCP está dividido em cinco partes (SGMFAP, 2014), a saber:

Parte I – Âmbito de aplicação do código

Parte II – Disciplina de aplicação do código

Parte III – Regime substantivo dos contratos administrativos

Parte IV – Regime contra-ordenacional

Parte V – Disposições finais.

No âmbito dos procedimentos pré-contratuais, o CCP estabelece que para a “formação de contratos cujo objeto abranja prestações que estão ou sejam suscetíveis de estar submetidas à concorrência do mercado, as entidades adjudicantes devem adotar um dos seguintes tipos de procedimentos (artigo 16.º do CCP):

- a) Ajuste Direto;

- b) Concurso Público;
- c) Concurso limitado por prévia qualificação;
- d) Procedimento de negociação;
- e) Diálogo concorrencial.”

“(…) consideram-se submetidas à concorrência de mercado, designadamente as prestações típicas abrangidas pelo objeto dos seguintes contratos, independentemente da sua designação ou natureza:

- a) Empreitada de obras públicas;
- b) Concessão de obras públicas;
- c) Concessão de serviços públicos;
- d) Locação ou aquisição de bens móveis;
- e) Aquisição de serviços;
- f) Sociedade.”

Inerente a esta tipologia de procedimentos pré-contratuais, e sem prejuízo de serem verificadas outras regras constantes no CCP, este estabelece um conjunto de regras e princípios que devem ser observados.

Assim, no caso do procedimento pré-contratual “Ajuste Direto”, o CCP apresenta os artigos 112.º a 129.º, definindo dois tipos de regime – o regime geral, para aquisições de bens, serviços e empreitadas de valor superior a 5.000€, e o regime simplificado para a aquisição de bens e serviços de valor inferior ou igual a 5.000€.

Para o procedimento pré-contratual concurso público, o CCP estabelece as regras entre os artigos 130.º e 161.º.

No que se refere ao Concurso limitado por prévia qualificação, o CCP estabelece entre os artigos 162.º e 192.º as regras para este tipo de procedimento pré-contratual.

Os artigos 193.º a 203.º do CCP estabelecem as regras a ser observadas para os procedimentos de negociação e os artigos 204.º a 218.º, as regras relativas ao procedimento Diálogo Concorrencial.

Considerando que um Manual de Procedimentos de Compras Públicas deverá definir claramente estes tipos de procedimento pré-contratuais, uma vez que esta tipologia é a base de todo o processo contratual, esquematicamente apresentam-se os principais aspetos relacionados com cada um dos procedimentos pré-contratuais (BASEGOV.pt, 2015):

Ajuste Direto – Regime Geral

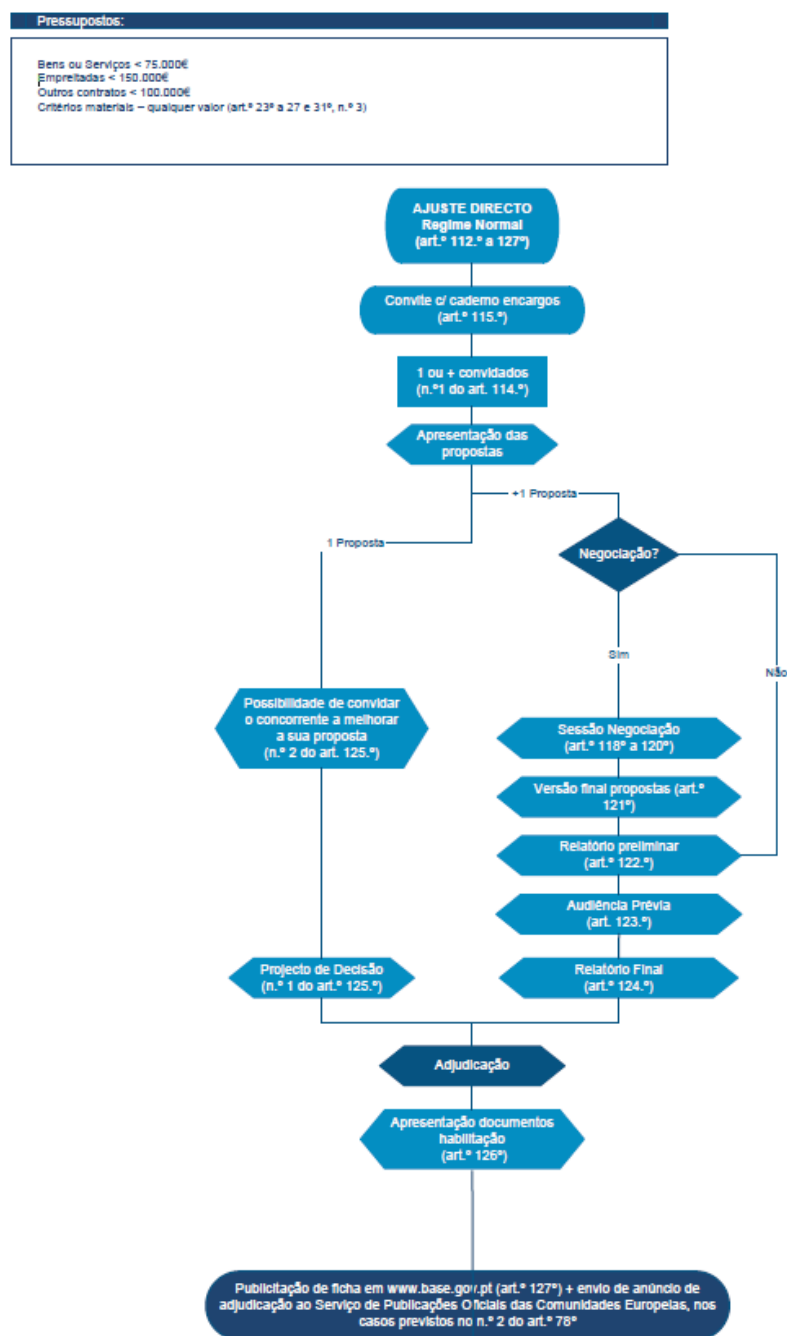


Figura 1 – Esquema Ajuste Direto – Regime Geral (Fonte basegov.pt)

Concurso Público

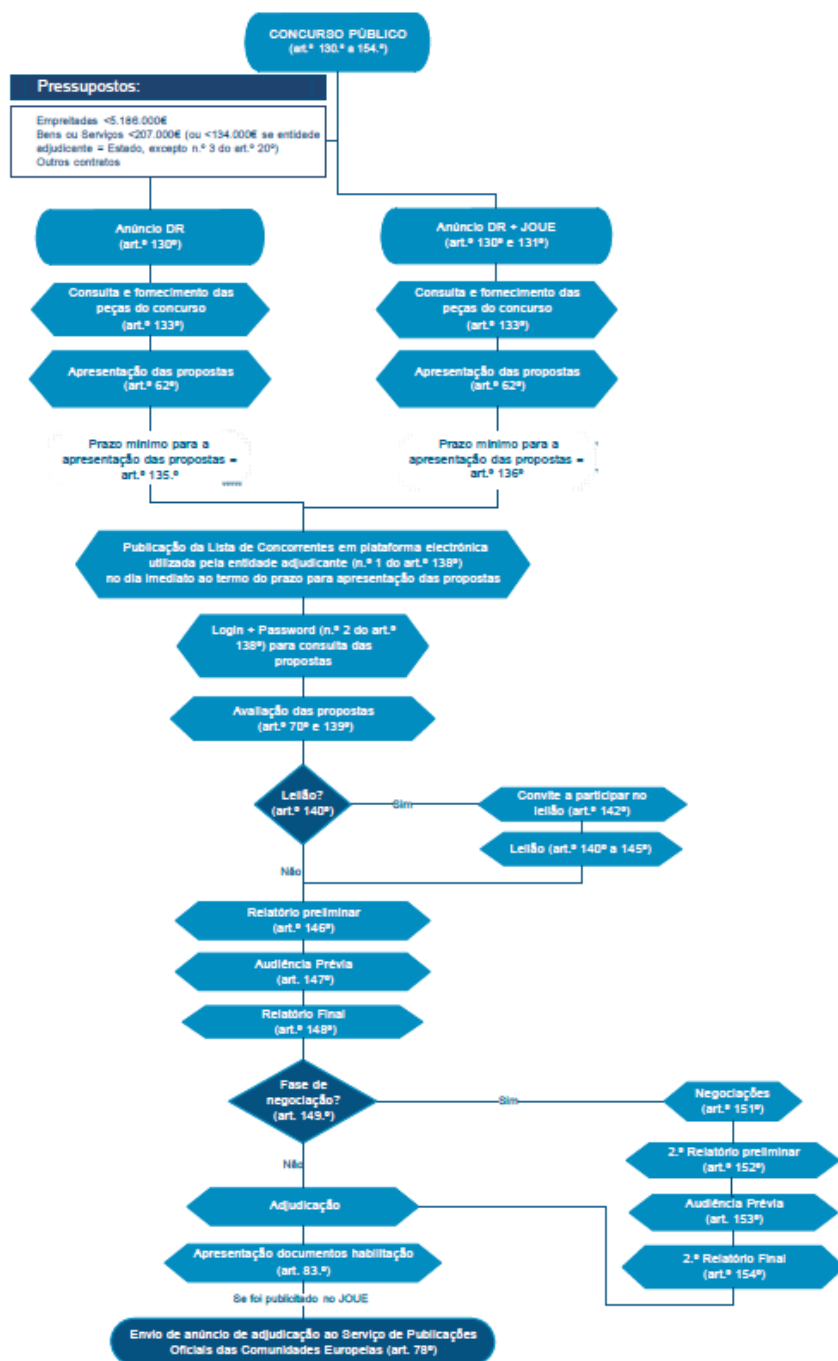
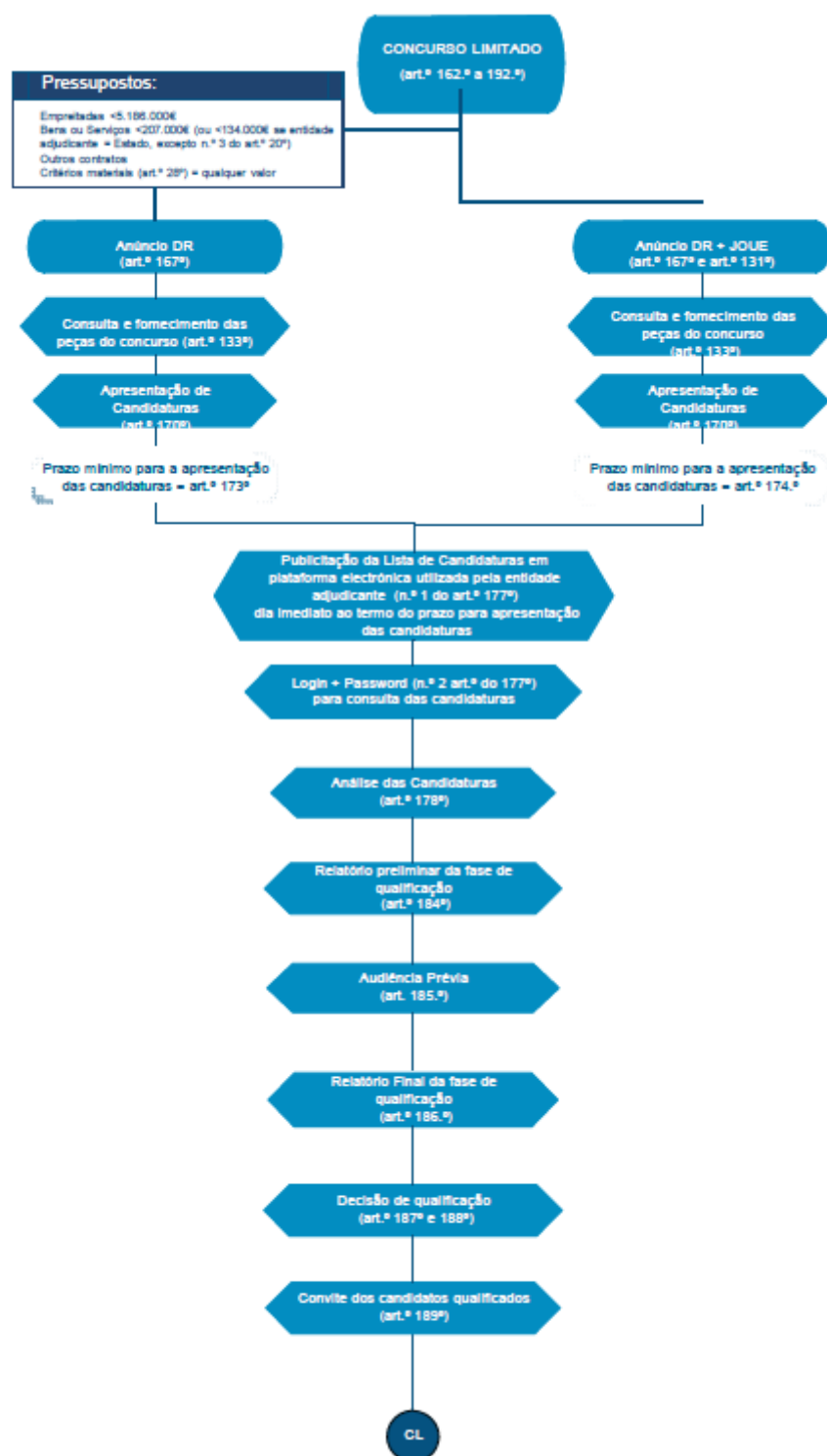


Figura 2 – Esquema Concurso Público (Fonte basegov.pt)

Concurso Limitado por Prévia Qualificação



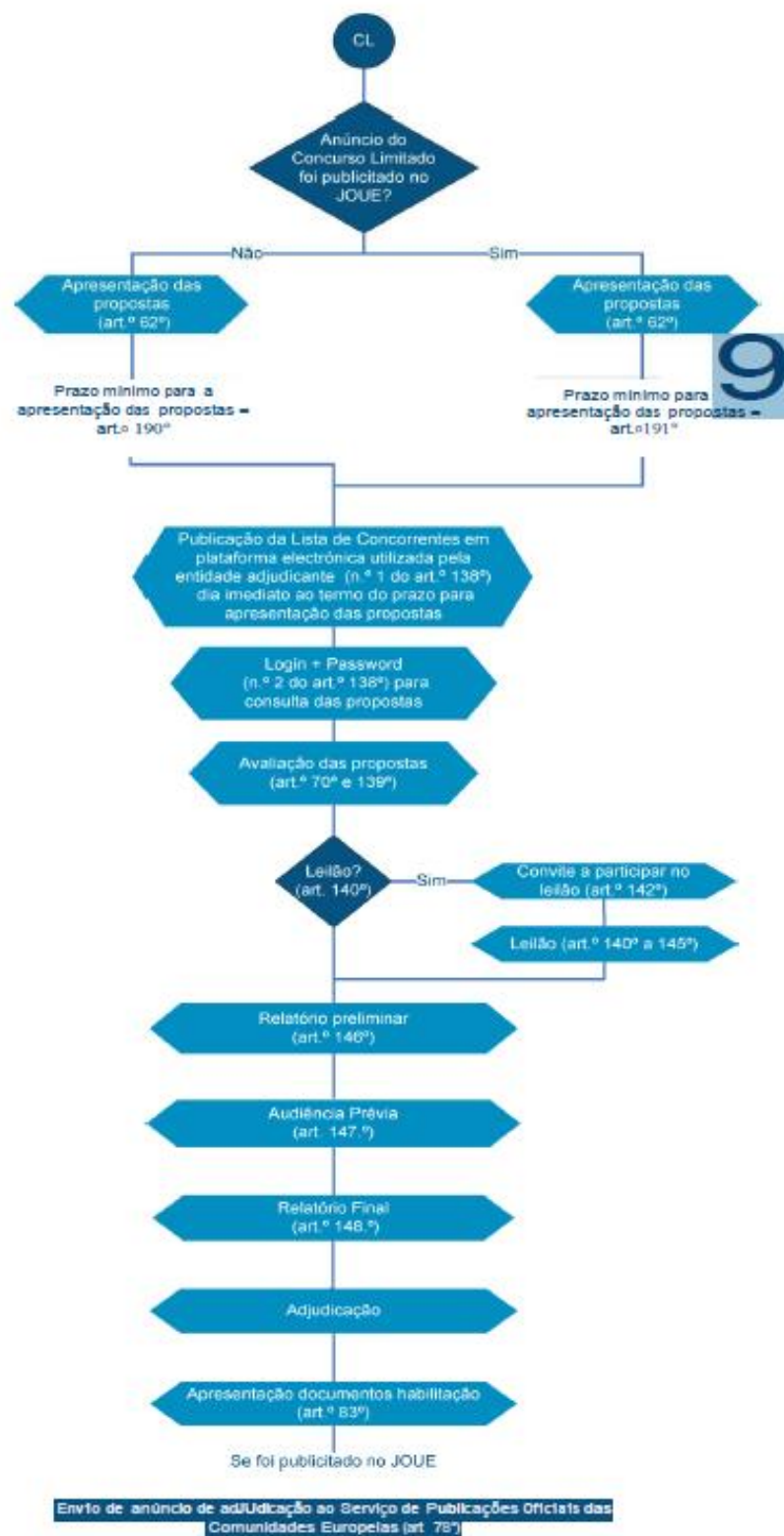
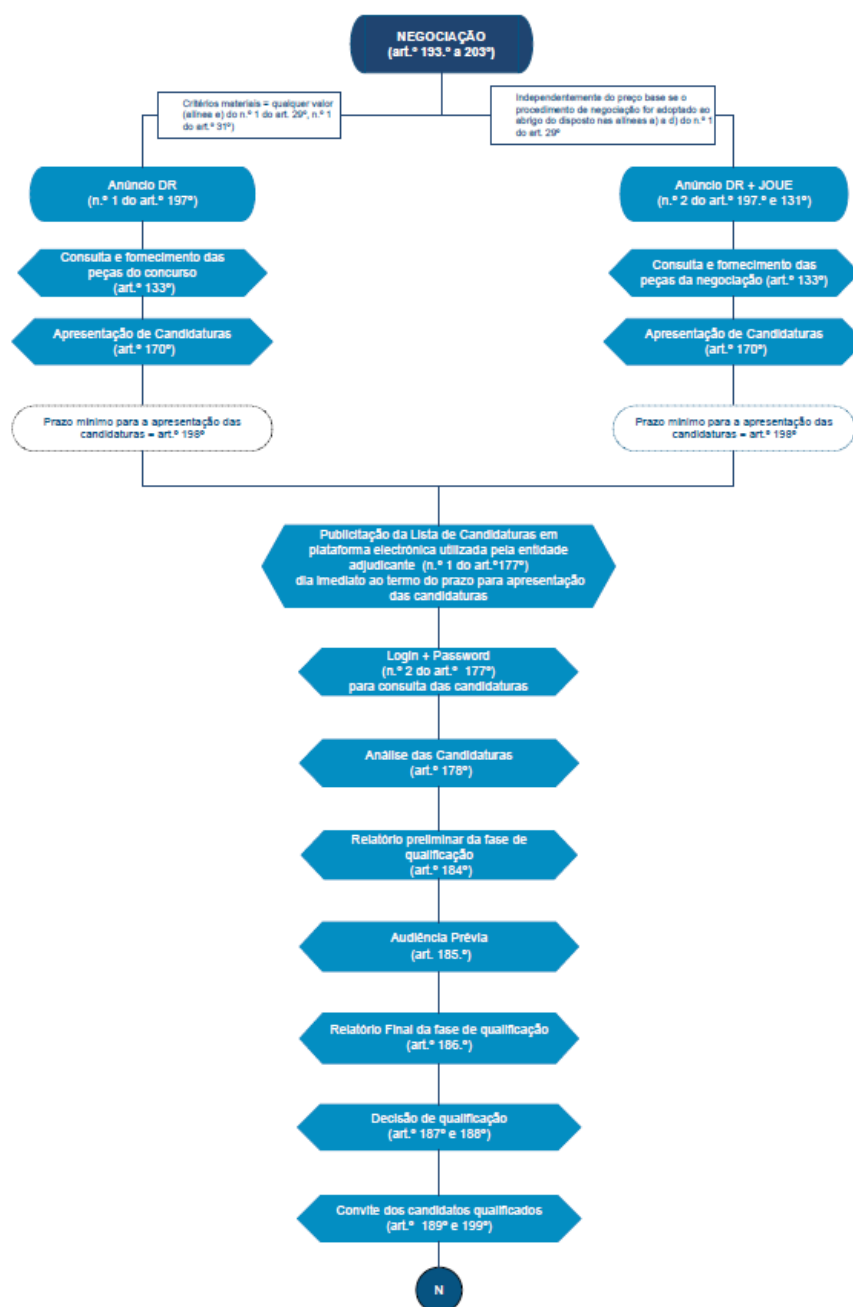


Figura 3 – Esquema Concurso Limitado por Prévia Qualificação (Fonte basegov.pt)

Procedimento por negociação



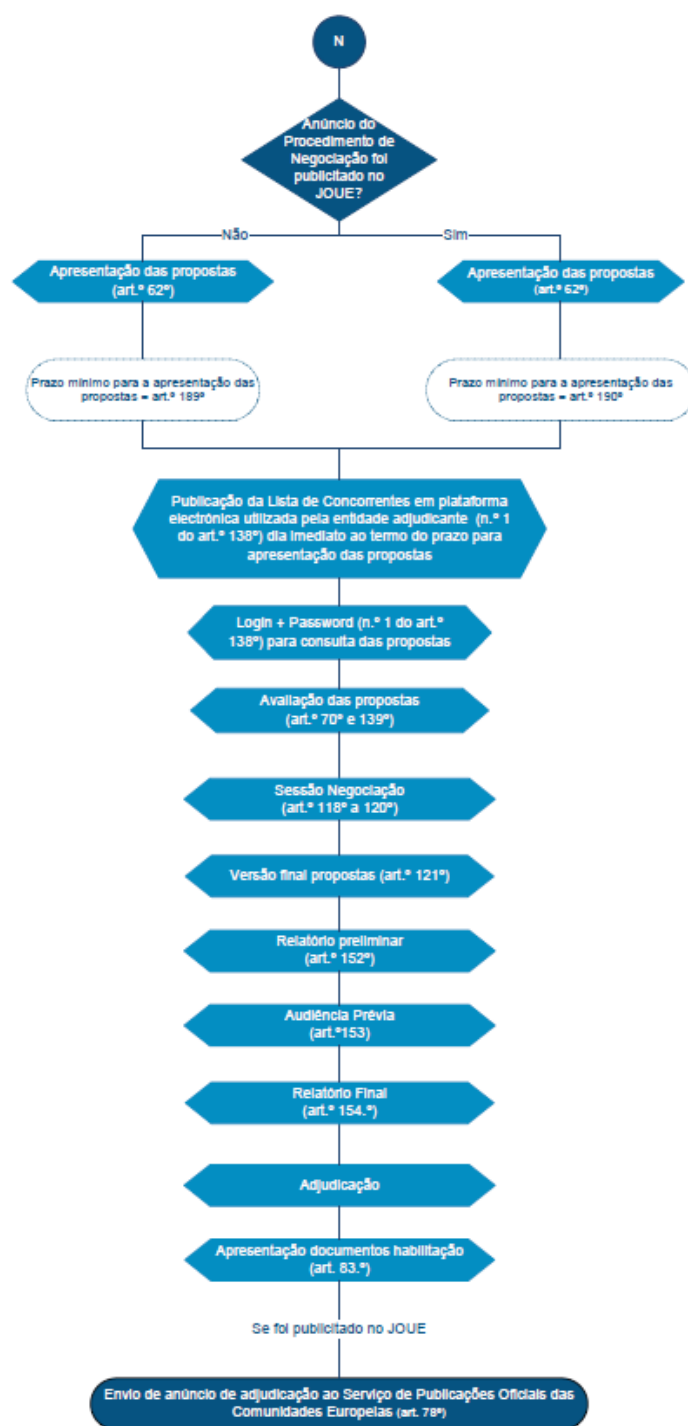
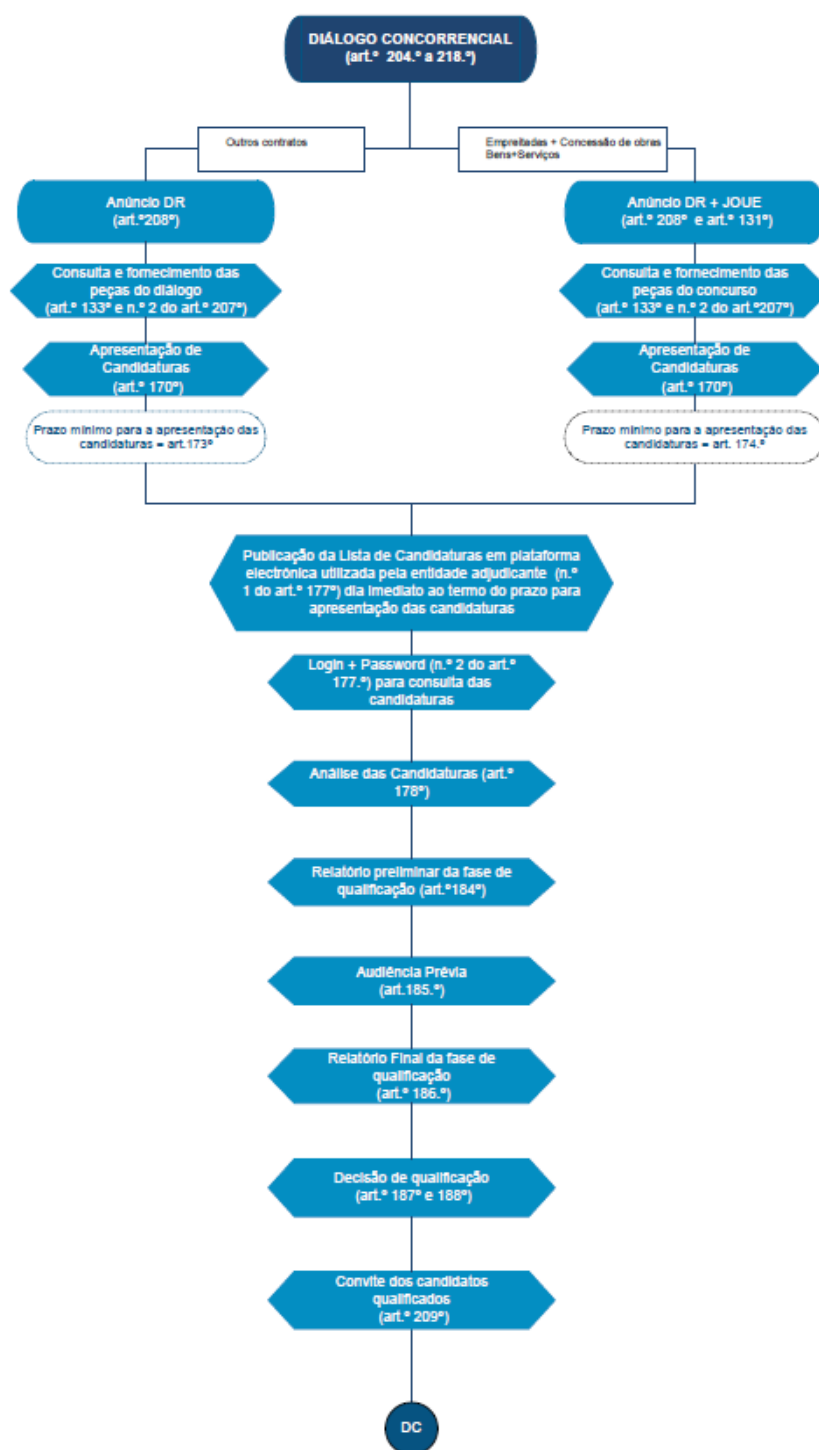


Figura 4 – Esquema Procedimento por Negociação (Fonte basegov.pt)

Diálogo Concorrencial



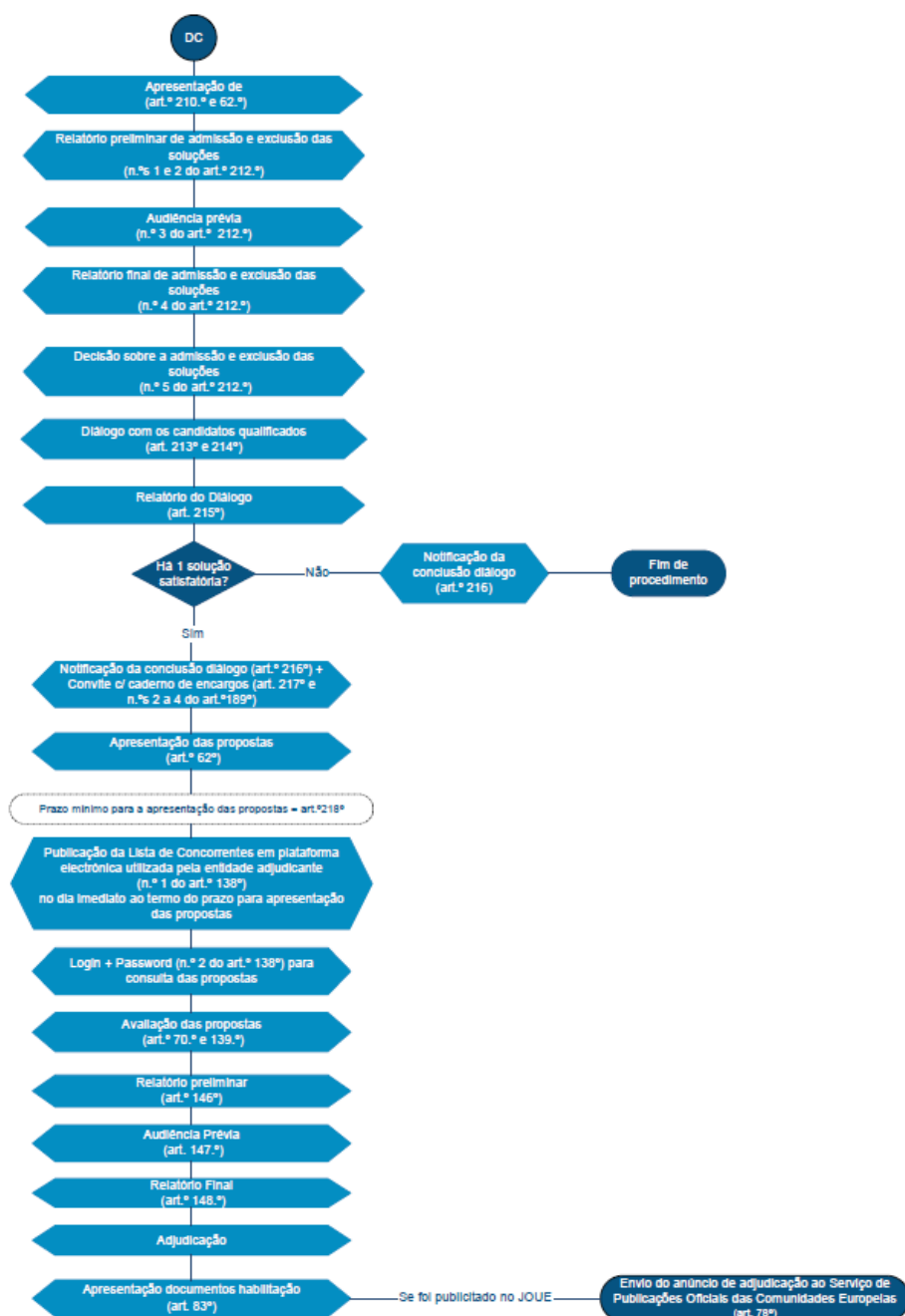


Figura 5 – Esquema Diálogo Concorrencial (Fonte basegov.pt)

Neste contexto, uma definição que importa ainda aqui referir é a definição de acordo quadro. Os acordos quadro pré-qualificam os fornecedores para realizarem vendas de bens e serviços à Administração Pública e estabelecem, através de um contrato público de aprovisionamento, as condições e requisitos que estes são obrigados a cumprir, em termos de preços, prazos, níveis de serviço e qualidade do serviço, entre outros aspetos. Mediante

este instrumento os fornecedores ficam qualificados para fornecer todos os organismos do Estado de acordo com as regras definidas no respetivo acordo quadro (Ribeiro, 2012).

Atualmente, a Portaria n.º 103/2011, de 14 de março, do Ministério das Finanças e da Administração Pública, estabelece as categorias de bens e serviços cujos acordos quadro e procedimentos de contratação da aquisição são celebrados e conduzidos pela ESPAP, nos termos previstos nas alíneas a) e b) do n.º 1 do artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 37/2007, de 19 de fevereiro.

De referir ainda que, mais recentemente, foram publicadas três novas Diretivas Comunitárias - a Diretiva n.º 2014/23/UE, a Diretiva n.º 2014/24/EU e a Diretiva n.º 2014/25/EU, revogando a Diretiva Comunitária n.º 2004/18/CE, e em que os Estados Membros da EU terão que até 16 de abril de 2016 transpor para a ordem jurídica nacional, prevendo-se, desta forma, que seja publicada em breve uma alteração do Código dos Contratos Públicos em Portugal.

2.2. Gestão Estratégica de Compras Públicas

As empresas são constituídas por um conjunto de divisões e unidades de negócio, que podem competir em diferentes setores, ter clientes diferentes e empregar estratégias diferentes (Rodrigues, L. & Sousa, M., 2002).

A gestão deve decidir onde é que se vai posicionar a função compras. A sua posição, vai definir a forma como ela se vai relacionar com as outras áreas, a quem vai responder e qual o estatuto e influência que irá ter. O posicionamento da função compras depende, em primeiro lugar, da importância que lhe é atribuída pela gestão. Assim, se a gestão atribui uma importância estratégica às compras, o seu posicionamento vai estar a um nível mais elevado, podendo até reportar diretamente à administração. Se a gestão entender que as compras não passam de uma tarefa operacional, vão posicioná-la num ponto mais baixo da hierarquia (Van Weele, A.J.¹, 2010; citado por Moreira, S. 2013).

A função compras pode contribuir de forma distinta para a organização. A função compras pode ser descrita como não estratégica ou estratégica. Uma função compras não estratégica é, por natureza, uma função administrativa, reativa a outras funções organizacionais e focada na resolução de problemas de curto prazo. A função compras é por natureza estratégica quando é pró-ativa na prossecução dos objetivos da organização e têm o longo-prazo como foco (Carr, A. & Pearson, J., 2002).

A responsabilidade sobre as compras e, consequentemente, a forma como vão ser estruturadas está associada à localização do centro de decisão. Na prática, referimo-nos ao grau de centralização (Moreira, S., 2013).

Segundo Carvalho, J. *et al* (2012) o grau de centralização refere-se “ao caso em que as atividades de compra das diferentes unidades de negócio de uma organização são executadas por uma única unidade central (caso da centralização) ou em que cada uma das diferentes unidades de negócio, localmente, é responsável pela condução dos seus processos de compra (caso da descentralização) ”

Segundo Karjalainen, K. (2011) a centralização das compras refere-se à utilização de “acordos quadro” centralizados e é definida como a centralização de atividades, a qual inclui a gestão do contrato.

Numa organização, a função de compras pode adotar uma de três estruturas: centralizada, descentralizada ou híbrida (Carvalho, J. *et al*, 2012):

a) Estrutura centralizada

A opção pela centralização de compras aplica-se em situações em que as empresas oferecem os mesmos produtos e serviços em diferentes localizações, e quando:

¹ VAN WEELE, A. J. 2010. *Purchasing and Supply Chain Management*, Thomas Rennie.

- Várias unidades compram os mesmos produtos, que têm importância estratégica;
- São tomadas centralmente decisões sobre: a especificação do produto; seleção de fornecedores; preparação e negociação dos contratos com os fornecedores;
- Através da coordenação das compras, melhores condições (preços, custos, qualidade e serviço) podem ser obtidas, facilitando a normalização dos produtos e fornecedores.

b) Estrutura descentralizada

A descentralização das compras pode ser considerada como benéfica em situações que existem diferenças substanciais entre as unidades de negócio e/ou quando é necessário acompanhar e adaptar os produtos e serviços à realidade local. Numa estrutura descentralizada, a gestão de cada unidade de negócio é totalmente responsável pelas atividades de compra.

c) Estrutura híbrida

Nas estruturas híbridas, as responsabilidades e o controlo são divididos, entre o departamento central e as unidades locais.

Face ao exposto, quais são as vantagens e desvantagens da Centralização das compras?

Segundo Baily *et al.*² (1998; citado por Fernandes, J., 2012), a centralização das compras é acompanhada por diversos benefícios para a organização, tais como:

- O aumento do poder negocial pela concentração das necessidades;
- A unificação de preços para todo o grupo;
- A melhor gestão do inventário;
- A economia de pessoal e trabalho administrativo

Segundo Karjalainen (2011), os benefícios da centralização são muitas vezes referidos como sinergias e supõem a obtenção de vantagens competitivas.

Segundo Faes *et al.* (2000) as sinergias de uma centralização de compra podem ser divididas em três categorias:

² Baily, P., Farmer, P. D., Jessop, P. D., & Jones, D. 1998. *Purchasing, Principles and Management* (8th ed.). Financial Times/ Prentice Hall.

- Economia de informação e aprendizagem - refere-se à partilha de todo o conhecimento sobre os fornecedores, novas tecnologias e mercados;
- Economia de processos – é estabelecida uma forma comum de métodos de trabalho, definição de um único ponto de contacto com os fornecedores, *benchmarking* de processos e resultados, e formação conjunta;
- Economia de escala – agregação do objeto de contratação para aumento do poder de negociação com os fornecedores, reduzindo o número de fornecedores.

Apesar de uma centralização de compras apresentar um conjunto de benefícios, a descentralização e compras, segundo Faes *et al.* (2000), apresenta as seguintes vantagens:

- O maior conhecimento das unidades;
- A rapidez de resposta às necessidades e casos de emergência;
- A responsabilização da unidade como centro de resultados;
- A relação de proximidade com fornecedores

Segundo Carvalho, J. *et al* (2012), a decisão sobre o tipo de estrutura organizacional, centralizada ou descentralizada, deve ser tomada ponderando os seguintes fatores: se os produtos comprados são comuns às várias unidades; qual a dispersão geográficas das unidades; qual a estrutura do mercado de fornecedores; qual o potencial de poupança (preço vs. volumes comprados); qual o grau de conhecimentos necessários; quais as flutuações de preços e eventuais exigências dos clientes.

Assim, uma efetiva gestão estratégica de compras significa mais do que uma mera redução de custos ou ganhos de eficiência. Atendendo à diversidade de estratégias disponíveis, uma estratégia de compras adequada é a que procura garantir a satisfação das necessidades e que garante a consistência com a estratégia da organização (Carvalho, J. *et al*, 2012).

2.3. A Função Compras na Administração Pública

A função compras na administração pública, e conforme já referido, tem vindo a assumir um papel preponderante na gestão pública. Tendo presente o objetivo deste trabalho, iremos apresentar diversas descrições, definições e etapas sobre o ciclo ou processo de compras, em particular na administração pública.

Como qualquer outra função numa organização, a função compras na administração pública é influenciada pelo ambiente que a rodeia, nomeadamente pelos mercados, ambiente interno organizacional, ambiente legislativo e político, assim como o ambiente socioeconómico (Thai, K., 2001).

Segundo Carvalho, J. *et al* (2012), o processo de compras envolve as seguintes etapas:

- Formalização das especificações – esta etapa envolve a definição dos requisitos de compra. O processo inicia-se com a definição das especificações técnicas dos itens que vão ser comprados, sendo possível distinguir entre especificações funcionais e técnicas. As especificações funcionais descrevem as funcionalidades que o produto/serviço deve ter para determinado utilizador. Por seu lado, as especificações técnicas referem-se às propriedades técnicas e às características do produto, bem como às atividades que o fornecedor deve desenvolver;
- Seleção dos fornecedores – uma vez que os requisitos estejam definidos e descritos, o comprador pode dar início à pesquisa de mercado. Na prática a etapa da seleção de fornecedores desenvolve-se decidindo sobre os seguintes pontos: quais os critérios que assistem à qualificação preliminar dos potenciais fornecedores; solicitação e análise das propostas recebidas; seleção do fornecedor;
- Preparação e condução das negociações com vista a assinatura do contrato – uma vez que o fornecedor esteja selecionado, poderá ter que ser elaborado um contrato. Os principais pontos a considerar no contrato são: preço e condições de entrega, condições de pagamento, cláusulas de penalização e condições de garantia;
- Colocação e monitorização da encomenda – uma vez que os termos e condições do contrato estejam acordados, e este esteja assinado, a encomenda pode ser colocada. Por seu lado, a monitorização da encomenda pode envolver: deslocações às instalações do fornecedor;

negociações sobre alterações de natureza técnica; verificação sobre se os produtos entregues respeitam as especificações acordadas;

- Avaliação – o papel da função compras não se esgota após a entrega do produto ou do serviço. Nesta fase, a criação de valor resultante da intervenção do responsável de compras resulta da execução de reclamações, ativação de cláusulas de penalização, entre outros aspetos.

Esquematicamente, temos que:

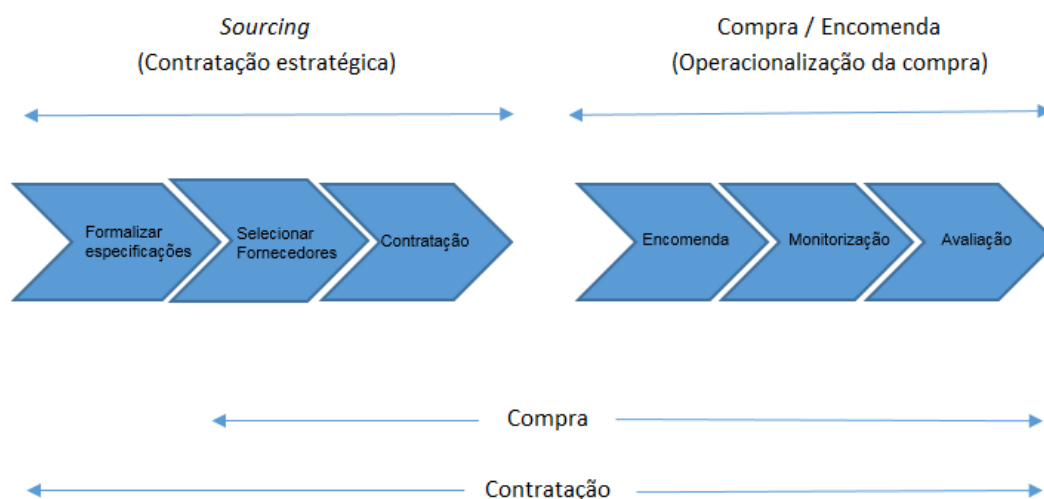


Figura 6 – Etapas do Processo de Compra (Fonte: Adaptado de Carvalho, J. *et al*, 2012)

Para McCue & Gianakis (2001), o processo de compras públicas está dividido em quatro atividades diferentes ou fases: planeamento, formalização, implementação e

avaliação, conforme figura abaixo:

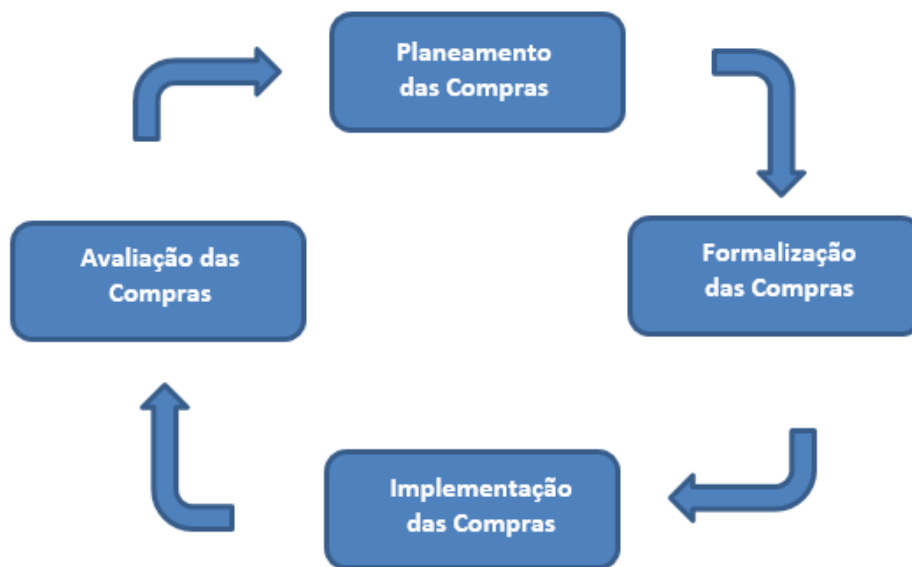


Figura 7 – Fases do Processo de Compras Públicas (Fonte: Adaptado de McCue & Gianakis, 2001)

Segundo estes autores, o planeamento de compras públicas inclui uma componente quer estratégica, quer tática. O nível estratégico, considerado de longo prazo, estabelece os requisitos e tipo das aquisições a efetuar e a gestão de recursos orçamentais necessários para garantir as aquisições. A nível tático, o planeamento inclui atividades de identificação de padrões de gastos, a despesa prevista para os próximos três anos por categoria e atividade, a identificação e avaliação de fornecedores por categoria, os custos de transação por atividade, entre outros aspetos. A fase de formalização das compras acontece quando os responsáveis dos serviços da organização estabelecem quais os bens ou serviços a adquirir. A terceira fase – a implementação da compra – inclui todas as funções diretamente relacionadas com a aquisição de bens e serviços, nomeadamente, a descrição das especificações técnicas, preparação do procedimento e adjudicação e execução contratual. A última fase – Avaliação das compras, consiste em três partes: auditoria, avaliação e *feedback*.

Na perspetiva do Tribunal de Contas português, o processo de aquisição de bens e serviços inclui três grandes categorias – planeamento, implementação e gestão – as quais podem ser definidas dentro do seguinte ciclo de processo de compra (Tribunal de Contas, 2010):

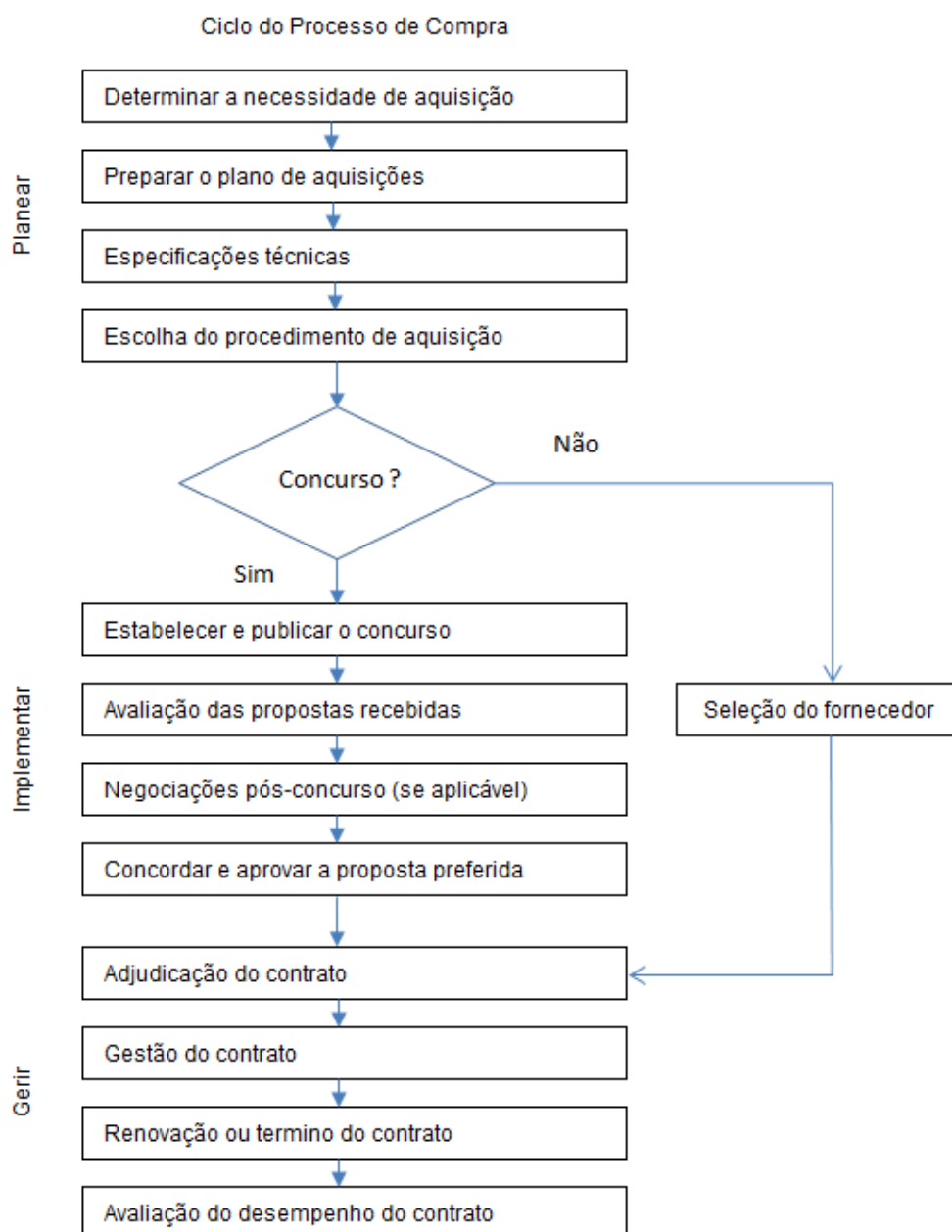


Figura 8 – Ciclo do Processo de Compra (Fonte: Adaptado de Tribunal de Contas, 2010)

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico - OECD, o ciclo de contratação pública compreende três grandes fases (OECD, 2008):

- i. Fase Pré – Concurso, a qual inclui a avaliação, planeamento e orçamento das necessidades;
- ii. Fase do Concurso – a qual inclui o convite ao concurso, avaliação de propostas e adjudicação;

- iii. Fase Pós-Adjudicação, a qual inclui a gestão do contrato, as encomendas e os pagamentos;

Esquematicamente, temos:

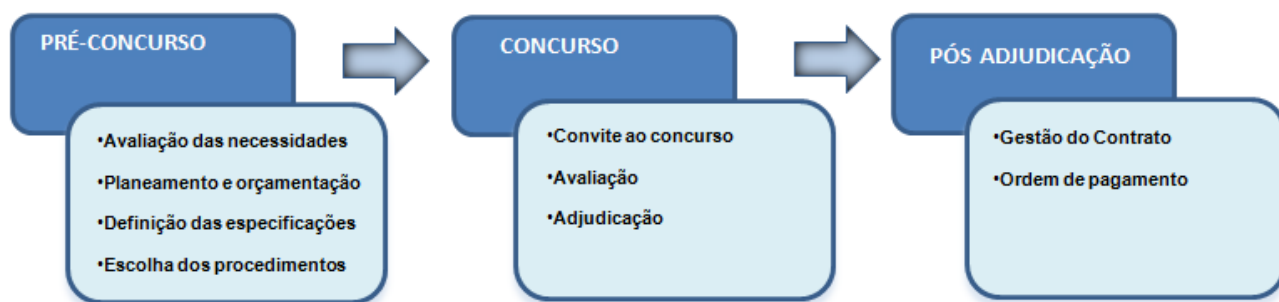


Figura 9 – Ciclo de Contratação Pública (Fonte: Adaptado de OECD, 2008)

2.4. Os riscos do negócio nas Compras Públicas e o Sistema de Controlo Interno na Administração Pública

É fundamental, em qualquer instituição pública, a identificação dos riscos associados à área de compras públicas. Aliás, a gestão de riscos é fundamental para o sucesso da instituição.

Segundo Beja, R. (2004), “O processo de gestão de riscos assenta numa adequada e completa agregação dos procedimentos e documentação dos sistemas formais de planeamento, de controlo interno e de informação para a gestão, por forma a assegurar a transparência dos riscos do negócio e as ações necessárias para gerir e controlar esses riscos (...). Nesta perspetiva sobrepõem-se três componentes fundamentais do processo de gestão:

- O Planeamento Estratégico e a Contabilidade de Gestão, elementos extrínsecos aos procedimentos específicos de gestão dos riscos do negócio, mas interagindo como peças fulcrais do processo sistemático de *risk management*.
- O Controlo Interno, um dos elementos intrínsecos aos procedimentos específicos de gestão dos riscos do negócio que, como processo que visa salvaguardar o valor, os interesses e as responsabilidades da empresa e minimizar os riscos decorrentes da sua atividade operacional.
- Os instrumentos técnicos de *risk management*, elemento central do processo de gestão dos riscos do negócio, constituído por um conjunto de metodologias próprias de organização, de responsabilização e de execução que, em articulação com as três restantes componentes, dão corpo ao processo sistemático de *risk management*”.

No âmbito desta matéria, e na sequência da publicação da Lei n.º 54/2008, de 4 de setembro, foi criada em Portugal uma entidade administrativa independente – o Conselho de Prevenção da Corrupção (CPC), que funciona junto do Tribunal de Contas e desenvolve uma atividade de âmbito nacional no domínio da prevenção da corrupção e infrações conexas.

Todos os organismos da Administração Pública portuguesa obrigatoriamente elaboraram um Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, apresentando uma matriz onde são identificados os riscos de corrupção e infrações conexas por grandes áreas, bem como as medidas preventivas dos riscos e os responsáveis pela implementação.

A OCDE (2008) identifica para cada uma das fases do ciclo de contratação pública, um conjunto de riscos associados à contratação pública, nomeadamente:

- i. Na fase de Pré – Concurso:

- Falta de adequada avaliação de necessidades, planeamento e orçamentação dos contratos públicos;
- Influência de agentes externos, incluindo interferência política;
- Requisitos que não são adequada ou objetivamente definidos;
- Escolha inadequada ou irregular do procedimento;
- Calendário para a preparação do concurso, que é insuficiente ou não, aplicado de forma consistente.

ii. Na fase do Concurso

- Acesso a informações inconsistentes para concorrer no concurso;
- Falta de concorrência ou, em alguns casos, licitações fraudulentas, resultando em preços inadequados;
- Situações de conflitos de interesse que levam ao preconceito e corrupção na avaliação e no processo de aprovação;
- Falta de acesso aos registos sobre o procedimento na adjudicação que desencoraja proponentes para desafiar uma decisão de aquisição.

iii. Na fase Pós-Concurso:

- Abuso do empreiteiro na execução do contrato, em especial, em relação à sua qualidade, preço e tempo;
- Supervisão deficiente de funcionários e / ou conluio entre empreiteiros e funcionários públicos de supervisão;
- Escolha não transparente ou falta de prestação de contas dos subempreiteiros e parceiros;
- Falta de supervisão de funcionários públicos;
- Separação deficiente dos encargos financeiros, especialmente para pagamento.

Tradicionalmente, na Administração Pública, o controlo interno era efetuado por entidades exteriores, tais como o Tribunal de Contas, as Delegações da Contabilidade Pública, as Inspeções Gerais dos Ministérios, que se preocupavam essencialmente com a forma e não com o conteúdo. Tratava-se de um controlo de legalidade, acusando uma preocupação mais sancionatória do que pedagógica.

Com a Reforma da Administração Financeira do Estado, e do próprio Tribunal de Contas, e com a publicação de legislação que procura aplicar o Plano Oficial de Contas à Administração Pública Central e Local, muitos serviços da Administração Pública têm procurado aplicar noções e conceitos de controlo de gestão.

O SCI encontra-se estruturado em três níveis de controlo (Tribunal de Contas, 1999): “

- Operacional: centrado sobre decisões dos órgãos de gestão das unidades de execução de ações (é constituído pelos órgãos e serviços de inspeção, auditoria ou fiscalização inseridos no âmbito da respetiva unidade);
- Setorial: perspectivado sobre a avaliação do controlo operacional e sobre a adequação da inserção de cada unidade operativa e respetivo sistema de gestão nos planos globais de cada ministério ou região (é exercido pelos órgãos setoriais e regionais de controlo interno);
- Estratégico: incide preferencialmente sobre a avaliação do controlo operacional e controlo setorial, bem como sobre a realização das metas traçadas nos instrumentos provisionais, designadamente o Programa do Governo, as Grandes Opções do Plano e o Orçamento do Estado.

O controlo estratégico, de carácter horizontal relativamente a toda a administração financeira do Estado, é exercido pela Inspeção-Geral de Finanças, pela Direção-Geral do Orçamento e pelo Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social “

Embora exista já um Plano Oficial de Contas para a Administração Pública (POCP) que obriga os serviços públicos a aproximarem-se do tipo de gestão das empresas, transformando-as em organizações que se aproximam do modelo de gestão privado, baseado na eficiência e orientado para metas e resultados, numa busca constante da melhoria e da excelência, focalizada nos clientes, ainda há muito trabalho a ser desenvolvido.

Daí que a implementação de um sistema de controlo interno neste tipo de organizações tenha como objetivo a criação de um plano da organização, de políticas, métodos e procedimentos de controlo, bem como métodos e procedimentos definidos pelos responsáveis pela gestão do organismo e que contribuam para assegurar o desenvolvimento e controlo das atividades de forma adequada e eficiente. De modo ainda a permitir a salvaguarda dos ativos, a prevenção e deteção de situações de ilegalidade, fraude e erro, garantindo a exatidão dos registos contabilísticos e os procedimentos de controlo a utilizar para atingir os objetivos definidos.

A definição de controlo interno em sentido amplo, dada pelo Relatório COSO, indica-nos que se trata de um processo realizado pelo conselho de administração, a gestão e outros responsáveis de uma entidade, destinado a proporcionar um nível de segurança razoável relativamente ao alcance de eficácia e eficiência nas operações realizadas; da fiabilidade dos relatórios financeiros e da conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis.

O Decreto – Lei nº 166/98, de 25 de junho, no seu artigo 2.º estabelece o seguinte:

“1 - O SCI compreende os domínios orçamental, económico, financeiro e patrimonial e visa assegurar o exercício coerente e articulado do controlo no âmbito da Administração Pública.”

2 – “O controlo interno consiste na verificação, acompanhamento, avaliação e informação sobre a legalidade, regularidade e boa gestão, relativamente a atividades, programas, projetos, ou operações de entidades de direito público ou privado, com interesse no âmbito da gestão ou tutela governamental em matéria de finanças públicas, nacionais e comunitárias, bem como de outros interesses financeiros públicos nos termos da lei.”

De acordo, ainda, com o parágrafo 13 das Normas Técnicas de Revisão/Auditoria “O revisor/auditor deve avaliar a forma como o sistema de controlo interno efetivamente funciona e, nos sistemas de informação computadorizados, tomar em consideração a forma como eles afetam a revisão/auditoria”.

Por outro lado, a Diretriz de Revisão/Auditoria (DRA) 410 refere que o SCI é entendido como sendo *“todas as políticas e procedimentos (controles internos) adotados pela gestão de uma entidade que contribuam para a obtenção dos objetivos da gestão de assegurar, tanto quanto praticável, a condução ordenada e eficiente do seu negócio, incluindo a aderência às políticas da gestão, a salvaguarda de ativos, a prevenção e deteção de fraude e erros, o rigor e a plenitude dos registos contabilísticos, o cumprimento das leis e regulamentos e a preparação tempestiva de informação financeira credível.”*

Resumidamente, os objetivos do SCI são os seguintes (NPF, 2004):

- Salvaguarda dos ativos;
- Registo e atualização do imobilizado da entidade;
- Legalidade e a regularidade das operações;
- Integralidade e exatidão dos registos contabilísticos;
- Execução dos planos e políticas superiormente definidas;
- Eficácia da gestão e qualidade da informação;
- A imagem fiel das Demonstrações Financeiras

Apresentam-se como Princípios do SCI (NPF, 2004):

- Segregação de funções – evitar que sejam atribuídas à mesma pessoa duas ou mais funções, a fim de impedir a prática de erros;

- Controlo das operações – verificar/conferir as operações registadas por pessoas diferentes;
- Definição de autoridade e de responsabilidade – definir com rigor os níveis de autoridade e de responsabilidade;
- Registo metódico dos factos – observar as regras contabilísticas com provas ou documentos comprovativos.

Por sua vez, a Avaliação do SCI compete aos dirigentes, designadamente (NPF, 2004):

- Aprovar e manter em funcionamento o SCI;
- Assegurar o seu acompanhamento e avaliação permanente;
- Elaborar o Manual de Controlo Interno;
- Definir a forma de atuação do serviço de auditoria cuja finalidade principal é verificar a aplicação dos métodos e procedimentos exigidos.

O sistema de Controlo Interno tem ainda por base a (Carvalho, J. *et al*, 2002):

- Conformidade às leis e regulamentos;
- Fiabilidade das informações produzidas;
- Realização e otimização das operações.

Tendo presente os diversos conceitos de SCI, a existência de um conjunto de políticas e manuais de Procedimentos implementados pelo Órgão de Gestão, tem como finalidade assegurar, tanto quanto possível, os seus objetivos, nomeadamente na salvaguarda dos ativos e prevenção de erros e fraudes. Trata-se de um procedimento de controlo que pretende garantir que as diretivas da Gestão são cumpridas.

2.5. A Auditoria à Função Compras na Administração Pública

Em Portugal, compete ao Tribunal de Contas, nos termos da Lei nº 98/97 de 26 de agosto – Lei de Organização e Processo do Tribunal de Contas (LOPTC), e posteriores alterações, a fiscalização da legalidade e regularidade das receitas e das despesas públicas, a apreciação da boa gestão financeira e efetiva responsabilidade por infrações financeiras.”

No seu artigo 2.º n.º1 refere que:” Estão sujeitas à jurisdição e aos poderes de controlo financeiro do Tribunal de Contas as seguintes entidades:

- a) O Estado e seus serviços;
- b) As regiões autónomas e seus serviços;
- c) As autarquias locais, suas associações ou federações e seus serviços, bem como as áreas metropolitanas;
- d) Os institutos públicos;
- e) As instituições de segurança social.”

A referida Lei estabelece, ainda, na alínea f), do n.º 1 do artigo 5.º que compete ao Tribunal de Contas: “Apreciar a legalidade, bem como a economia, eficácia e eficiência, segundo critérios técnicos, da gestão financeira das entidades referidas nos nºs 1 e 2 do artigo 2.º, incluindo a organização, o funcionamento e a fiabilidade dos sistemas de controlo interno.”

A Lei supra referida consagra a auditoria como método privilegiado do exercício do controlo financeiro moderno (Tribunal de Contas, 1999). Desta forma, o Tribunal de Contas português define Auditoria como “um exame ou verificação de uma dada matéria, tendente a analisar a conformidade da mesma com determinadas regras, normas ou objetivos, conduzido por uma pessoa idónea, tecnicamente preparada, realizado com observância de certos princípios, métodos e técnicas geralmente aceites, com vista a possibilitar ao auditor formar uma opinião e emitir um parecer sobre a matéria analisada “ (Tribunal de Contas, 1999).

A natureza de instituição superior de controlo das Finanças Públicas do Tribunal de Contas e a integração de Portugal na União Europeia recomendaram, todavia, que fossem seguidas de perto as normas de auditoria da INTOSAI (*International Organization of Supreme Audit Institutions*) e dada especial relevância ao Manual de Auditoria do Tribunal de Contas Europeu. De salientar que, em resultado da cooperação internacional no âmbito da INTOSAI e do Comité de Contacto dos Presidentes, foram definidas, em 1998, as linhas diretrizes europeias relativas à aplicação das normas de auditoria da INTOSAI (*European Implementing Guidelines for the INTOSAI Auditing Standards*), as quais constituem princípios orientadores de auditoria no plano de cooperação entre o Tribunal de Contas Europeu e as Instituições Nacionais de Controlo Externo dos Estados-membros da União Europeia (Tribunal de Contas, 1999).

O Tribunal de Contas pode realizar auditorias de qualquer tipo ou natureza (art.º 55º da LOPTC), orientando-se para uma atividade de controlo integrado. Assim, sem deixar de atribuir o devido papel e importância à auditoria financeira, o legislador orientou a estratégia de controlo do Tribunal, manifestamente, para a auditoria de gestão e abriu as portas à realização de auditorias de qualquer tipo ou natureza. Essas auditorias compreendem designadamente (Tribunal de Contas, 1999):

- Auditorias financeiras (compreendendo auditorias de legalidade, de regularidade e de contas);
- Auditorias de gestão, operacionais ou de resultados;
- Auditorias integradas;
- Auditorias orientadas;
- Auditorias de projetos ou programas;
- Auditorias de sistemas;
- Auditorias de avaliação específicas quanto, designadamente, aos impactos sociais ou ambientais.

De referir ainda, considerando o disposto no artigo 26.º da Lei n.º 3/2004, de 15 de janeiro – Lei-quadro dos Institutos Públicos, alterada e republicada pelo Decreto-Lei n.º 5/2012, de 7 de janeiro, a obrigatoriedade da existência de um Fiscal Único, o qual é o órgão responsável pelo controlo da legalidade, da regularidade e da boa gestão financeira e patrimonial do instituto.

Segundo Costa, C. (2010), os principais objetivos de auditoria a atingir na área de compras são concluir se:

1. As políticas e os procedimentos contabilísticos e as medidas de controlo interno relacionados com as compras de bens e serviços são adequados e se estão de facto, a ser aplicados;
2. Todas as compras de bens e serviços estão relacionadas com a atividade da empresa, dizem respeito ao período e estão adequadamente mensurados e classificados;
3. Todos os passivos materiais existentes ou incorridos à data da auditoria estão adequadamente reconhecidos, mensurados e apresentados no balanço;
4. Todas as informações pertinentes relacionadas com a área de compras estão adequadamente divulgadas no anexo ao balanço e demonstração de resultados.

2.6. Perguntas de Investigação

Tendo por base a revisão bibliográfica efetuada, apresentamos de seguida as perguntas de investigação que consideramos pertinentes para este trabalho.

- Existe uma racionalização e redução de despesa em bens e serviços transversais? (Vieira e Nodin, 2013);
- A instituição aplica os procedimentos pré-contratuais estabelecidos no CCP? (CCP, 2008);
- Quais as fases do processo de compras necessárias para efetuar uma compra pública? (Carvalho, J. *et al*, 2012, McCue & Gianakis, 2001, Tribunal de Contas, 2010, OECD, 2008);
- Existe uma preparação da compra pública ou planeamento, avaliando as necessidades da aquisição? (Carvalho, J. *et al*, 2012, McCue & Gianakis, 2001, Tribunal de Contas, 2010, OECD, 2008);
- É efetuada uma gestão do contrato, avaliando o seu desempenho e os fornecedores? (Carvalho, J. *et al*, 2012, McCue & Gianakis, 2001, Tribunal de Contas, 2010, OECD, 2008);
- As compras públicas são consideradas estratégicas? (Van Weele, A.J., 2010, Carr, A. & Pearson, J., 2002, Carvalho, J. *et al*, 2012, Karjalainen, K., 2011, Faes *et al*, 2000);
- De que forma está posicionada a área de compras na estrutura organizacional da instituição: centralizada, descentralizada ou híbrida? (Van Weele, A.J., 2010, Carr, A. & Pearson, J., 2002, Carvalho, J. *et al*, 2012, Karjalainen, K., 2011, Faes *et al*, 2000);
- Estão definidos na área de compras os princípios subjacentes ao SCI, nomeadamente o da segregação de funções, controlo das operações, definição de autoridade e de responsabilidade e do registo metódico dos factos? (NPF, 2004, Carvalho, J. *et al*, 2002);
- Os riscos na área de compras estão definidos? (Beja, R., 2004, OECD, 2008);
- Os procedimentos contabilísticos e as medidas de controlo interno relacionados com as compras de bens e serviços são adequados e se estão de facto, a ser aplicados? (Tribunal de Contas, 1999, Costa, C.2010).

3. METODOLOGIA

3.1. Introdução

O presente trabalho de investigação tem como objetivo contribuir para a elaboração de um Manual de Procedimentos na área das Compras Públicas. Neste capítulo, iremos apresentar e justificar o método de pesquisa escolhido, e o modelo de análise construído.

Segundo Godoy, A. (1995), num estudo quantitativo, o pesquisador conduz o seu trabalho a partir de um plano estabelecido *a priori*, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas. Preocupa-se com a medição objetiva e com a quantificação dos resultados. Busca a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados, garantindo assim uma margem de segurança em relação às interferências obtidas. De maneira diversa, a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir eventos estudados. Parte de questões ou focos de interesse amplo, que se vão definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares, processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenómenos segundo a perspectiva dos participantes da situação de estudo.

Segundo Yin, R. (2005), o uso do estudo de caso é adequado quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos. O autor assevera que o estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos.

O Estudo de Caso pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente. Busca-se apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto, mediante um mergulho profundo e exaustivo num objeto delimitado (Martins, G., 2008).

3.2. Metodologia a aplicar ao projeto

Face ao exposto e considerando o trabalho que se pretende desenvolver, a estratégia escolhida para a condução da pesquisa é a aplicação do Estudo de Caso.

A pesquisa na forma de estudo de caso inclui casos únicos e casos múltiplos – ambos como variantes dos projetos de estudo de caso (Yin, R., 2005). O autor considera que o estudo de caso único é eminentemente justificável quando o caso serve a um propósito.

Contudo, segundo Yin, R. (2005), existem quatro tipos de Estudo de Caso possíveis: o caso único com enfoque holístico, o caso único com enfoque incorporado e os casos múltiplos com os mesmos enfoques.

O quadro infra esquematiza os quatros tipos de Estudo de Caso:

Abordagem/Casos	Casos Singulares	Casos Múltiplos
Holístico (unidade simples de análise)	TIPO 1	TIPO 3
Específico (unidades múltiplas de análise)	TIPO 2	TIPO 4

Quadro 3.1. – Tipos de Estudo de Caso (Fonte: Dias, 2002)

O tipo 1 compreende a análise total em todas as vertentes da sua inserção contextual de um caso simples. O tipo 2 diz respeito à análise de uma temática específica, sob unidade múltiplas de análise, aplicada a um só caso. O tipo 3 compreende a análise exaustiva de um tema sob uma unidade simples de análise que se insere no estudo de casos múltiplos que devem ser contemplados e elaborados da mesma forma. O tipo 4 refere-se ao estudo de uma temática específica e elaborada de acordo com unidades de análise múltiplas e inserida no contexto de casos múltiplos (Dias, 2002).

O método utilizado, no estudo de caso, depende do objetivo relativo ao tipo de estudo – dedutivo, indutivo, generalista ou específico. Os casos múltiplos usam-se sempre que se desejem enfoques indutivos e generalistas, enquanto os casos simples se usam quando se pretenda um enfoque indutivo e uma explicação científica (Dias, 2002).

Segundo Gil, A. (2009) o acesso a múltiplos casos é difícil e apenas estamos a investigar um deles, e nessa hipótese, a pesquisa deve ser reconhecida como exploratória.

Segundo Yin, R. (2005) o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planeamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos.

Face ao exposto, e considerando que o âmbito de estudo é uma área específica de uma instituição de ensino superior – pois é um projeto, estamos perante um Estudo de Caso simples. Quanto às perspetivas de enfoque que podem ser de carácter quantitativo ou qualitativo, neste trabalho iremos utilizar a forma qualitativa uma vez que usaremos a entrevista como ferramenta de análise. Assim sendo, começaremos por identificar as asserções ou proposições de análise, a sua interligação e consequente modelo de análise para de seguida se passar à descrição da elaboração do guião de entrevista.

Asserções de análise

Atendendo à revisão bibliográfica efetuada e às perguntas de investigação consequentemente formuladas no fim do capítulo anterior, apresentamos de seguida as asserções, que pela sua articulação, formarão o modelo de análise.

ASSERÇÕES	PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO
A1. O posicionamento estratégico das compras públicas através de uma estrutura centralizada, pode permitir economias de escala.	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>As compras públicas são consideradas estratégicas? (Van Weele, A.J., 2010, Carr, A. & Pearson, J., 2002, Carvalho, J., et al 2012, Karjalainen, K., 2011, Faes et al.,2000);</i>▪ <i>De que forma está posicionada a área de compras na estrutura organizacional da instituição: centralizada, descentralizada ou híbrida? (Van Weele, A.J., 2010, Carr, A. & Pearson, J., 2002, Carvalho, J. et al, 2012, Karjalainen, K., 2011, Faes et al.,2000).</i>
A2. O facto de existir um planeamento das compras públicas pode permitir uma racionalização e redução de despesa em bens e serviços transversais.	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Existe uma racionalização e redução de despesa em bens e serviços transversais? (Vieira e Nodin, 2013);</i>▪ <i>Existe uma preparação da compra pública ou planeamento, avaliando as necessidades da aquisição? (Carvalho, J. et al 2012, McCue & Gianakis, 2001, Tribunal de Contas, 2010, OECD, 2008).</i>
A3. O Sistema de Controlo Interno da organização deve identificar os riscos inerentes à área de compras públicas e ajudar a mitigá-los.	<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Estão definidos na área de compras os princípios subjacentes ao SCI, nomeadamente o da segregação de funções, controlo das operações, definição de autoridade e de responsabilidade e do registo metódico dos factos? (NPF, 2004, Carvalho, J. et al, 2002);</i>▪ <i>Os riscos na área de compras estão definidos? (Beja, R., 2004, OECD, 2008).</i>

<p>A4. A organização que possui o processo de compras estruturado por fases, deve garantir a aplicação do Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Quais as fases do processo de compras necessárias para efetuar uma compra pública? (Carvalho, J. et al, 2012, McCue & Gianakis, 2001, Tribunal de Contas, 2010, OECD, 2008);</i> ▪ <i>A instituição aplica os procedimentos pré-contratuais estabelecidos no CCP? (CCP, 2008).</i>
<p>A5. A avaliação e auditoria ao processo de compras deve conduzir a ajustamentos e melhorias em todo o processo de compras públicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>É efetuada uma gestão do contrato, avaliando o seu desempenho e os fornecedores? (Carvalho, J. et al, 2012, McCue & Gianakis, 2001, Tribunal de Contas, 2010, OECD, 2008);</i> ▪ <i>Os procedimentos contabilísticos e as medidas de controlo interno relacionados com as compras de bens e serviços são adequados e se estão de facto, a ser aplicados? (Tribunal de Contas, 1999, Costa, C.2010).</i>

Quadro 3.2. – Asserções e Perguntas de Investigação

3.3. Modelo de análise

Face às perguntas de investigação formuladas ao longo da revisão da literatura que motivaram a construção das asserções ou proposições anteriormente descritas passamos agora a explicar a relação gráfica entre elas:

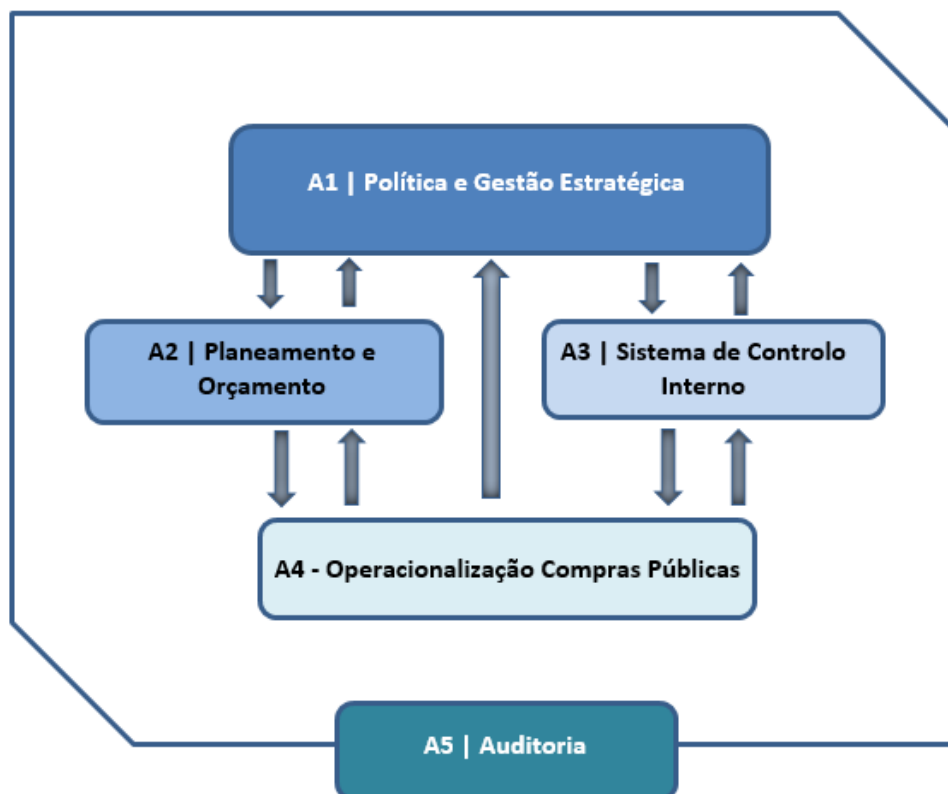


Figura 10 – Modelo de Análise

O presente modelo de análise reflete, visualmente, a interligação entre as asserções formuladas, demonstrando que estas asserções estão intrinsecamente associadas e de forma unívoca, a cinco elementos fundamentais que compõem o âmbito de aplicação da função Compras Públicas numa organização, identificados por Thai, K. (2001), nomeadamente a Definição de Política e Gestão Estratégica (A1), Orçamento e Autorização (A2), Normas de Contratação Pública e Sistema de Controlo Interno (A3), Operacionalização das Compras Públicas (A4) e *Feedback* (A5).

No modelo de análise do presente projeto, a asserção A1, irá aferir a posição estratégica (ou não) dos órgãos de gestão da instituição para a função compras na organização, aferindo ainda se permite economias de escala. Esta posição adotada pela organização está diretamente relacionada com as Asserções A2 e A3, na medida em que essa posição se refletirá no planeamento das compras públicas e na implementação/estrutura do Sistema de Controlo Interno da organização. Desta forma as asserções A1, A2 e A3, estão diretamente relacionadas entre si.

Por sua vez, as asserções A2 e A3 interrelacionam-se diretamente com a asserção A4, isto é, com todos os serviços que participam operacionalmente nas compras públicas, pretendendo-se aferir nesta asserção se a organização tem o processo de compras

estruturado por fases, o qual garante a devida aplicação do Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor. A comunicação destas três asserções é direta e recíproca. A asserção A4 está ainda diretamente relacionada com a asserção A1, uma vez que deverá fornecer elementos aos órgãos de gestão sobre as compras públicas para as respetivas tomadas de decisão.

Por fim, a asserção A5 e numa perspetiva de auditoria, deverá estabelecer um *feedback* com todas as restantes asserções, de forma a permitir aos órgãos de gestão possíveis ajustamentos estratégicos (A1), melhorias no planeamento (A2) e Sistema de Controlo Interno (A3), assim como permita aos profissionais ajustamentos e melhorias nos processos e operações de compras públicas da organização. Desta forma, a asserção A5 relaciona-se com todas as restantes asserções.

Como não é possível quantificar a importância de cada uma destas componentes, foi atribuído um peso percentual análogo, ou seja, 20% a cada parcela do modelo de análise.

3.4. Guião de entrevista

A partir das asserções formuladas foram utilizados como instrumentos de recolha de dados a observação direta e participante e a entrevista. Sobre a recolha de dados, refira-se que, o processo de recolha de dados no estudo de caso é mais complexo que o das outras modalidades de pesquisa. O estudo de caso requer mais do que uma técnica (Gil, A., 2009). O uso de múltiplas fontes de evidência constitui, portanto, o principal recurso de que se vale o estudo de caso para conferir significância a seus resultados (Yin, R., 2005).

A entrevista estruturada define-se como um modelo de entrevista em que o pesquisador se baseia num roteiro elaborado estabelecido previamente, com isso as perguntas direcionadas ao entrevistado são formuladas antecipadamente. Ela decorre respaldada por um formulário organizado, além disso, esta é realizada prioritariamente entrevistando pessoas escolhidas mediante de um planeamento prévio (Marconi, M. & Lakatos, E., 2003).

Assim, a fundamentação teórica do guião de entrevista foi buscada quer nas asserções ou proposições de análise quer no respetivo modelo de análise.

Desta forma, para a entrevista, foi elaborado o respetivo Guião (Apêndice 2), cujas questões se fundamentam na associação das questões suscitadas pela revisão da literatura e que se apresentam no quadro seguinte.

Refira-se também, que as entrevistas foram realizadas entre os meses de março e abril de 2015 e acrescente-se que previamente às entrevistas foi enviado o respetivo exemplar aos entrevistados para poderem estar mais inseridos com o seu teor.

Quadro 3.3. – Perguntas do Guião de Entrevista

Perguntas do Guião	Fonte
A1. O posicionamento estratégico das compras públicas através de uma estrutura centralizada, pode permitir economias de escala.	
A1.1. De que forma está posicionada a área de compras na estrutura organizacional da instituição: centralizada, descentralizada ou híbrida?	(Van Weele, A.J., 2010, Carr, A. & Pearson, J., 2002, Carvalho, J. <i>et al</i> , 2012, Karjalainen, K., 2011, Faes <i>et al</i> , 2000);
A1.2. As compras públicas são consideradas estratégicas pela organização?	(Van Weele, A.J., 2010, Carr, A. & Pearson, J., 2002, Carvalho, J. <i>et al</i> , 2012, Karjalainen, K., 2011, Faes <i>et al</i> , 2000);
A1.3. No caso de existir uma centralização de aquisição de compras públicas, esta obtém economias de escala?	(Van Weele, A.J., 2010, Carr, A. & Pearson, J., 2002, Carvalho, J. <i>et al</i> , 2012, Karjalainen, K., 2011, Faes <i>et al</i> , 2000);
A2. O facto de existir um planeamento das compras públicas pode permitir uma racionalização e redução de despesa em bens e serviços transversais.	
A2.1. Existe um Plano Anual de Compras Públicas na organização?	Carvalho, J. <i>et al</i> , 2012, McCue & Gianakis, 2001, Tribunal de Contas, 2010, OECD, 2008.
A2.2. Nas aquisições de bens e serviços transversais é efetuada uma agregação de necessidades, verificando-se uma racionalização e redução de despesa?	Vieira e Nodin, 2013.
A2.3. O planeamento de compras públicas tem como base o Orçamento proposto ou aprovado da instituição?	O próprio.
A3. O Sistema de Controlo Interno da organização deve identificar os riscos inerentes à área de compras públicas e ajudar a mitigá-los.	
A3.1. A instituição tem em vigor uma Norma de Controlo Interno, que inclua a área de compras?	NPF, 2004 Carvalho, J. <i>et al</i> , 2002.
A3.2. Os riscos na área de compras estão definidos?	OECD, 2008.
A3.3. Existe a segregação de funções na área de compras?	NPF, 2004 Carvalho, J. <i>et al</i> , 2002.
A3.4. Existe um circuito processual e de autorização superior definido?	O próprio.
A3.5. Existem manuais de procedimentos e instruções de trabalho de suporte à área de compras?	O próprio.
A4. A organização que possui o processo de compras estruturado por fases, deve garantir a aplicação do Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor.	

A4.1. O processo de compras está estruturado por fases devidamente identificadas?	Carvalho, J. <i>et al</i> , 2012, McCue & Gianakis, 2001, Tribunal de Contas, 2010, OECD, 2008.
A4.2 A organização possui um sistema de informação que lhe permita dar resposta às necessidades de serviço e obrigações legais, nomeadamente plataforma eletrónica de contratação pública?	O próprio.
A4.3. Considera que em todos os processos de compra é aplicável o disposto no Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor?	Tribunal de Contas (2010).
A4.4. Considera que o órgão de tomada de decisão escolheu o procedimento de contratação mais adequado e admissível?	Tribunal de Contas (2010).
A4.5. Considera que o procedimento pré-contratual escolhido assegurou o cumprimento do princípio da concorrência e da transparência?	Tribunal de Contas (2010).
A4.6. Considera que o órgão de tomada de decisão calculou com precisão o valor do contrato?	Tribunal de Contas (2010).
A4.7. Considera que todos os processos de compra são bem organizados e documentados?	Tribunal de Contas (2010).
A4.8. Considera que em todos os procedimentos de compra, o caderno de encargos foi adequado às necessidades e exigências legais?	Tribunal de Contas (2010).
A4.9. Considera que os documentos do procedimento de compra Convite/Programa de Concurso e Caderno de Encargos - foram abrangentes, transparentes e livres de restrições ou condições que discriminam determinados fornecedores?	Tribunal de Contas (2010).
A4.10. Considera que foram disponibilizados a todos os candidatos/concorrentes de forma igual e oportuna todas as informações do procedimento?	Tribunal de Contas (2010).
A4.11. Considera que em todos os procedimentos de compras foi corretamente efetuada a análise e avaliação formal das propostas?	Tribunal de Contas (2010).
A4.12. Em todos os procedimentos de compras, a decisão de adjudicação foi tomada com precisão e adequadamente comunicada?	Tribunal de Contas (2010).
A4.13. A execução dos contratos é devidamente monitorada e documentada?	Carvalho, J. <i>et al</i> , 2012, McCue & Gianakis, 2001, Tribunal de Contas, 2010, OECD, 2008.
A4.14. Todos os procedimentos foram devidamente publicitados no <i>síte</i> basegov.pt, quando aplicável?	O próprio.
A5. A avaliação e auditoria ao processo de compras deve conduzir a ajustamentos e melhorias em todo o processo de compras públicas.	
A5.1. Está implementado um sistema de avaliação de fornecedores?	Carvalho, J. <i>et al</i> , 2012, McCue & Gianakis, 2001, Tribunal de Contas, 2010, OECD, 2008.
A5.2 Existe um gabinete de Auditoria Interna na instituição?	O próprio
A5.3. Os procedimentos contabilísticos e as medidas de controlo interno relacionados com as compras de bens e serviços são adequados e estão, de facto, a ser aplicados?	(Tribunal de Contas, 1999, Costa, C.2010).

A5.4. Na sequência de auditorias internas ou externas efetuadas à área de compras, são aplicadas as respetivas recomendações/melhorias?	O próprio.
A5.5. Existe algum reporte do Serviço responsável pela área de compras ao Órgão de tomada de decisão sobre o funcionamento da área de compras?	O próprio.

3.5. Estudo de Caso – Serviços da Presidência do Instituto Politécnico do Porto

A verificação do modelo de análise sugerido, o que pressupõe a aplicação do atrás mencionado guião da entrevista, será testado na organização que se identifica e caracteriza de seguida.

Breve caracterização da entidade

A Instituição de Ensino Superior (IES) objeto do presente trabalho é o Instituto Politécnico do Porto - Serviços da Presidência (SPRIPP). O IPP é uma Instituição Pública de Ensino Superior Politécnico, pessoa coletiva de direito público, dotada de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar (Despacho Normativo n.º 5/2009, de 2 de fevereiro), a qual integra duas Unidades Orgânicas com autonomia administrativa e financeira – o Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP) e os Serviços de Ação Social do IPP (SASIPP) e seis Unidades Orgânicas com autonomia administrativa (Unidades Orgânicas integradas) – a Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão (ESEIG), a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras (ESTGF), a Escola Superior de Tecnologia da Saúde do Porto (ESTSP), o Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), a Escola Superior de Educação do Porto (ESE) e a Escola Superior de Música e Artes do Espetáculo (ESMAE).

O universo IPP contava, no ano de 2014, com 1.871 trabalhadores, dos quais 1472 eram docentes e 399 não docentes, conforme quadro infra. Significa isto que, 78% destes trabalhadores esteve afeto a atividades relacionadas com o Ensino e/ou Investigação.

Quadro 3.4. – N.º trabalhadores IPP – Ano 2014

Unidades Orgânicas	N.º Trabalhadores Ano 2014		
	Docente	Não Docente	Total
SP	8*	75	83
ESE	148	33	181
ESEIG	99	19	118
ESTSP	312	35	347
ESMAE	167	26	193
ESTGF	116	15	131
ISCAP	229	60	289
ISEP	393	118	511
SAS	0	18	18
Total	1472	399	1871

Fonte: Relatório de Gestão e Contas 2014 – IPP

Em 2014, no sentido de executar e desenvolver o seu plano de atividades, nas áreas do ensino e da investigação, entre outras, o Instituto Politécnico do Porto dispôs das seguintes fontes de financiamento, refletidas no seu orçamento de funcionamento, conforme quadro seguinte:

- financiamento direto do Estado, através do Orçamento de Estado (OE);
- propinas;
- outras receitas próprias;

Quadro 3.5. – Fontes de Financiamento IPP – Ano 2013/2014

Fonte de Financiamento	2013	2014	Variação
OE	27.208.815	26.189.283	-3,75%
Receitas Próprias - Propinas	15.813.760	16.299.497	3,07%
Outras Receitas Próprias	3.050.868	3.209.973	5,22%
Outras Receitas	1.510.364	1.247.250	-17,42%
Total	47.583.807	46.946.003	-1,34%

Fonte: Relatório de Gestão e Contas 2014 – IPP

A unidade de aplicação deste trabalho são os Serviços da Presidência do IPP (SPRIPP), os quais, de acordo com o seu Regulamento Orgânico e Funcional, têm como missão assegurar as condições necessárias para que os Órgãos de Governo do Instituto e das suas Unidades Orgânicas cumpram as respetivas missões, objetivos e competências, promovendo a articulação e colaboração adequada, responsável e eficaz.

Neste sentido, o Regulamento Orgânico e Funcional dos Serviços da Presidência da IES compreende uma Divisão – Divisão de Orçamento, Aprovisionamento e Património (DOAP), dentro da Unidade de Serviços e Recursos Comuns, com um gabinete

diretamente vocacionado para as compras públicas – o Gabinete de Aprovisionamento e Património (GAP). Encontram-se afetos a este gabinete quatro trabalhadores, mas estando na área específica de compras apenas três trabalhadores. O quarto elemento está exclusivamente afeto às competências relativas ao Património.

Será no âmbito das competências fixadas para o GAP que o presente trabalho pretende contribuir para a elaboração do Manual de Procedimentos de Compras Públicas. Iremos focar-nos neste âmbito, sem prejuízo e quando necessário, extravasar a análise às áreas de fronteira e ligação com a área de compras, nomeadamente a área financeira.

As competências fixadas no Regulamento Orgânico e Funcional dos SPRIPP para o GAP, são as seguintes:

- a) Organizar os processos de aquisição de bens e serviços, designadamente através da Central de Compras, sempre que se justifique, numa ótica de criação e promoção de economias internas de escala entre as diversas Unidades;
- b) Informar, sempre que aplicável, sobre a observância das disposições legais no âmbito dos processos aquisitivos;
(...)
- g) Organizar os processos de aquisição de material de uso corrente necessário ao normal funcionamento dos Serviços da Presidência;
- h) Promover uma adequada gestão dos “stocks” dos artigos dos Serviços da Presidência referidos na alínea anterior, e zelar pelo permanente arrumo e controlo do respetivo armazém.”

Contudo, foram publicadas algumas Normas e Despachos pelos competentes Órgãos de Gestão, nomeadamente a Presidência e o Conselho de Gestão do IPP, específicos para a área de compras. Existem também Manuais de outras entidades, como sejam a Direção Geral do Orçamento, a ESPAP, a INDRA, a Gatewitt, entre outros, que são utilizados no dia-a-dia pelo gabinete de aprovisionamento.

Da análise aos documentos emitido pelos Órgãos de Gestão supra referidos, apresentam-se, de seguida, os documentos em utilização pelos serviços de aprovisionamento:

- Resolução IPP/CGEST-05/2011 - Norma de Controlo Interno dos Serviços da Presidência do IPP, aprovada pelo Conselho de Gestão do IPP, em 17 de maio;
- Despacho IPP/P-027/2009, de 17 de fevereiro – Modelo de Execução Orçamental 2009 – e respetivos anexos: Anexo I – Modelo de Execução Orçamental 2009 e Anexo II – Manual de Procedimentos de Execução Orçamental 2009;

- Resolução IPP/CGEST-05/2013 - Procedimentos de Adjudicação por Ajuste Direto, aprovada pelo Conselho de Gestão do IPP, em 22 de janeiro;
- Resolução IPP/CGEST-01/2012 – Regime Orçamental e Financeiro das Escolas com Autonomia Administrativa, aprovada pelo Conselho de Gestão do IPP, em 5 de janeiro;
- Resolução IPP/CGEST-01/2013 - Regulamento de Fundo de Maneiro do IPP aprovado pelo Conselho de Gestão do IPP;
- Despacho IPP/P-082/2011 - Sistema Nacional de Compras Públicas Presidencial – aprovado pela Presidente do IPP, em 1 de agosto;
- IPP – Manual de compras v1, de 16 de janeiro – elaborado pela INDRA, no âmbito da implementação de um Módulo de Logística do GIAF;
- Despacho IPP/P-159/2009, de 31 de dezembro - Plano de Gestão de Riscos e Infrações Conexas do IPP;
- Manual de procedimentos da Lei de Compromissos e pagamentos em atraso, publicado pela Direção Geral do Orçamento – versão 3.0, de 26 de fevereiro de 2013;
- Manual dos Acordos Quadro, publicado pela ESPAP, IP, de 25 de fevereiro de 2015 (versão provisória);
- Manual do Comprador – *Gatewitt* – Compras Públicas (MKT.M.2.2.0), relativo à Plataforma eletrónica de contratação pública em uso no IPP.
- Delegação e subdelegação de competências na Presidente do IPP, nos Vice-Presidentes do IPP e nos Presidentes das Unidades Orgânicas.

Pela análise à Resolução IPP/CGEST-01/2012 – Regime Orçamental e Financeiro das Escolas com Autonomia Administrativa, constata-se que a área de compras se posiciona de forma híbrida e não centralizada. Isto é, cada Unidade Orgânica do IPP tem competência própria para efetuar os seus procedimentos de contratação pública. Contudo, nos procedimentos que são centralizados e efetuados pela Central de Compras do IPP, verifica-se que são obtidas economias de escala, nomeadamente nos procedimentos relativos a prestação de serviços de segurança, limpeza, economato e papel, equipamento de informativa e energia.

Verifica-se que não existe, atualmente, um Plano Anual de Compras Públicas no IPP. Contudo, e de acordo com o Sr. Administrador do IPP, Dr. Paulo Ferraz, está em curso a elaboração de um Plano de Compras Públicas para 2015, que será articulado e desenvolvido com todas as Escolas do IPP e coordenado centralmente pelos SPRIPP. É expectável que este plano, enquadrado no orçamento aprovado do IPP, venha a reduzir substancialmente, por procedimento, a despesa do IPP, aproveitando o facto das economias de escala, racionalização de despesa e economia dos procedimentos de contratação.

No que concerne à temática de compras públicas, os Serviços da Presidência do IPP não têm formalmente aprovado um Manual de Procedimentos para as Compras Públicas. Verifica-se também que não existe formalmente aprovado um Manual de Procedimentos para as Compras Públicas que inclua as Escolas sem autonomia financeira. Existem, conforme supra indicado, um conjunto de manuais de procedimento e de apoio que são utilizados pela área de compras.

No que respeita à análise da identificação dos riscos relativos à área de compras, o IPP tem aprovado, desde 2009, o Plano de Gestão de Riscos e Infrações Conexas, o qual evidencia relativamente à área de compras um conjunto de riscos, assim como soluções para os mitigar. Assim, foram identificados no PGRIC do IPP, os seguintes riscos na área de compras/contratação pública:

- 1) Avaliação das necessidades e planeamento de Contratação:
 - a) Pedido de aquisição de bens para uso exclusivamente pessoal e/ou com vista a obter rendimentos com a aquisição dos mesmos dados pelas respetivas entidades adjudicatárias;
 - b) Em projetos de grande dimensões ou especial complexidade, não adoção de medidas especiais de planeamento, permitindo às entidades adjudicatárias tirar benefício desta falta de planeamento.
- 2) Procedimentos Pré-Contratuais:
 - a. Inexistência de mecanismos que possam identificar situações de conluio entre os adjudicatários e os funcionários;
 - b. Supressão de fases do procedimento necessários (ex. cabimentação e autorização prévias da despesa pelas entidades competentes);
 - c. Fracionamento da despesa
- 3) Adjudicação dos procedimentos:
 - a. Não apresentação de documentos de habilitação, apresentação de documentos fora de prazo ou apresentação de documentos falsos.
- 4) Avaliação do cumprimento dos contratos de empreitadas e aquisições de bens e serviços:
 - a. Conluio entre os adjudicatários e os funcionários;
 - b. Na renovação automática de contratos sem a avaliação prévia da necessidade de renovação, favorecendo fornecedores.

Atualmente, e considerando o Despacho Presidencial – IPP/P-082/2011 sobre o Sistema Nacional de Compras Públicas, o gabinete de aprovisionamento efetua procedimentos pré-contratuais específicos dos Serviços da Presidência, mas também efetua procedimentos pré-contratuais agregado com as Escolas com autonomia administrativa, assim como, já efetuou procedimentos pré-contratuais com as Escolas com autonomia administrativa e financeira e com outras entidades externas ao IPP, nomeadamente com a Universidade do Porto. Refira-se que a participação das unidades orgânicas do IPP nos procedimentos agregados não tem caráter obrigatório.

Verifica-se que os procedimentos agregados efetuados pelos Serviços da Presidência na sua maioria dizem respeito à aquisição de bens e serviços que estão abrangidos por Acordos Quadro e efetuados ao abrigo da ESPAP. Verifica-se ainda, que os diversos serviços/gabinetes dos Serviços da Presidência efetuam ainda procedimentos agregados – efetuando uma agregação de necessidades com as unidades orgânicas integradas, nomeadamente para aquisição de equipamento de informática que não estejam ao abrigo de Acordos Quadro.

Refira-se que relativamente a empreitadas de obras públicas, estas são propostas pela Divisão de Edificado Ambiente e Segurança, coordenando esta divisão as obras que são propostas pelos Órgãos de Gestão. Contudo, cada unidade orgânica efetua, também, a contratação deste tipo de objeto.

Efetivamente, e nos termos do CCP, cada tipo de procedimento pré-contratual tem especificidades próprias (ver cap.2 págs.17 a 24 – esquemas dos procedimentos pré-contratuais). Neste sentido, verifica-se que o GAP reajusta sempre que necessário o circuito documental a cada tipo de procedimento. De referir ainda que se o procedimento pré-contratual for efetuado ao abrigo de um ajuste direto simplificado (nos termos do artigo 128.º do CCP), as diversas fases supra identificadas são consideravelmente mais simples.

No caso de serem procedimentos agregados (PA) com outras unidades orgânicas, estas fases são devidamente ajustadas pelo GAP (Apêndice 1).

Ao longo dos anos, o IPP realizou Auditorias Financeiras quer no âmbito da certificação legal das contas individuais, quer no âmbito das contas consolidadas, assim como auditorias externas solicitadas pelo IPP de acordo com o disposto no artigo 118.º da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro - Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior (RJIES). Acresce que o IPP tem vindo a ser auditado pelos organismos que, por lei, procedem às auditorias na administração pública, nomeadamente o Tribunal de Contas, a Inspeção Geral do Ensino Superior e a Inspeção Geral das Finanças. Foi possível aferir que na sequência dessas auditorias foram efetuadas alterações de procedimentos e impostas melhorias, como por exemplo a melhoria na publicitação dos procedimentos de contratação pública.

Constata-se ainda que os SPRIPP não têm atualmente em vigor um sistema de avaliação de fornecedores. Contudo, conforme informação do Sr. Administrador do IPP está em fase de arranque a implementação de um sistema de avaliação de fornecedores, e que esteja em pleno funcionamento até ao final do terceiro trimestre de 2015.

Verifica-se ainda que, apesar de estar previsto no organigrama do IPP o gabinete de auditoria interno, este atualmente não se encontra em funcionamento.

No que concerne à recolha de dados através de entrevista, e tendo presente o guião de entrevista formulado (Apêndice 1), foram efetuadas no âmbito do projeto doze entrevistas a colaboradores que trabalham diretamente com o GAP. Todas as entrevistas foram consideradas confidenciais e decorreram durante o mês de março e abril de 2015. Em apêndice encontram-se todas as respostas obtidas por entrevistado (Apêndice 3).

3.6. Resultados

De seguida, são apresentados os resultados das entrevistas. Considerando o número de perguntas efetuadas, os resultados das entrevistas foram, na grande maioria das respostas, trabalhados numa escala de *Lickert*. As escalas foram planeadas com valores positivos, de 1 a 5, em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente.

Apresenta-se, assim, um quadro síntese por asserção com todos os resultados das entrevistas. É apresentado em apêndice – Apêndice 4 - uma análise detalhada dos resultados obtidos.

Relativamente à asserção A1, os resultados foram os seguintes:

Quadro 3.6. – Resultados das Entrevistas – Asserção A1.

A1. O posicionamento estratégico das compras públicas através de uma estrutura centralizada, pode permitir economias de escala.					
Perguntas/Resultados das Entrevistas	Centralizada	Descentralizada	Híbrida		
A1.1. De que forma está posicionada a área de compras na estrutura organizacional da instituição: centralizada, descentralizada ou híbrida?	0,000%	0,000%	100,000%		
Perguntas/Resultados das Entrevistas	5 = muito bom	4 = bom	3 = aceitável	2 = fraco	1 = inexistente
A1.2. As compras públicas são consideradas estratégicas pela organização?	16,667%	25,000%	58,333%	0,000%	0,000%
A1.3. No caso de existir uma centralização de compras públicas, esta obtém economias de escala?	50,000%	25,000%	25,000%	0,000%	0,000%

Resulta que das respostas à questão sobre de que forma está posicionada a área de compras na estrutura organizacional da instituição 100% dos entrevistados considera a posição da área de compras como híbrida.

No que concerne à questão sobre se compras públicas são consideradas estratégicas pela organização, verifica-se que 42% consideram bom ou muito bom e 58 % aceitável. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados - 58% considera que as compras são consideradas aceitavelmente estratégicas.

Quanto à questão sobre o caso de existir uma centralização de aquisição de compras públicas, esta obtém economias de escala, constata-se que 75% consideram bom ou muito bom e 25%

aceitável. Verifica-se, assim, e de forma destacada, que a maioria dos entrevistados – 75% considera que a centralização de aquisição de compras obtém economias de escala.

Relativamente à asserção A2., os resultados obtidos foram:

Quadro 3.7. – Resultados das Entrevistas – Asserção A2.

A2.O facto de existir um planeamento das compras públicas pode permitir uma racionalização e redução de despesa em bens e serviços transversais.					
Perguntas/Resultados das Entrevistas	Sim	Não			
A2.1. Existe um Plano Anual de Compras Públicas na organização?	33,333%	66,667%			
Perguntas/Resultados das Entrevistas	5 = muito bom	4 = bom	3 = aceitável	2 = fraco	1 = inexistente
A2.2. Nas aquisições de bens e serviços transversais é efetuada uma agregação de necessidades, verificando-se uma racionalização e redução de despesa?	50,000%	16,667%	16,667%	16,667%	0,000%
A2.3. O planeamento de compras públicas tem como base o Orçamento proposto ou aprovado da instituição?	25,000%	33,333%	16,667%	25,000%	0,000%

Resulta que das respostas à questão sobre a existência de um plano anual de compras públicas na organização, se verifica que a maioria dos entrevistados indica que não existe.

Sobre a questão se nas aquisições de bens e serviços transversais, quando efetuada uma agregação de necessidades, verifica-se uma racionalização e redução de despesa, constata-se que 67% consideram bom ou muito bom e 33% considera aceitável e fraco ou inexistente. Constata-se, assim, e de forma clara, que a maioria dos entrevistados – 67% considera que se verifica uma racionalização e redução de despesa nas aquisições de bens e serviços transversais quando efetuada uma agregação de necessidades.

No que diz respeito à questão sobre se o planeamento de compras públicas tem como base o Orçamento proposto ou aprovado da instituição, verifica-se que 58% consideram bom ou muito bom, 17% considera aceitável e 25% inexistente ou fraco. Assim, a maioria dos entrevistados – 58% considera que o planeamento de compras públicas tem como base o Orçamento proposto ou aprovado da instituição.

No que concerne à asserção A3., os resultados obtidos foram os seguintes:

Quadro 3.8. – Resultados das Entrevistas – Asserção A3.

A3.O Sistema de Controlo Interno da organização deve identificar os riscos inerentes à área de compras públicas e ajudar a mitigá-los.					
Perguntas/Resultados das Entrevistas	Sim	Não			
A3.1. A instituição tem em vigor uma Norma de Controlo Interno, que inclua a área de compras?	41,667%	58,333%			
Perguntas/Resultados das Entrevistas	5 = muito bom	4 = bom	3 = aceitável	2 = fraco	1 = inexistente
A3.2. Os riscos na área de compras estão definidos?	16,667%	25,000%	33,333%	16,667%	8,333%
A3.3. Existe a segregação de funções na área de compras?	41,667%	33,333%	25,000%	0,000%	0,000%
A3.4. Existe um circuito processual e de autorização superior definido?	66,667%	8,333%	16,667%	0,000%	8,333%
A3.5. Existem manuais de procedimentos e instruções de trabalho de suporte à área de compras?	16,667%	25,000%	41,667%	0,000%	16,667%

Resulta que das respostas à questão sobre se a instituição tem em vigor uma Norma de Controlo Interno, que inclua a área de compras, se verifica que a maioria dos entrevistados indica que não existe.

Quanto à questão sobre se os riscos na área de compras estão definidos, verifica-se que 42% consideram bom ou muito bom, 33% considera aceitável e 25% inexistente ou fraco. Verifica-se, assim, que os riscos na área de compras estão aceitavelmente definidos.

Resulta que das respostas à questão sobre se existe a segregação de funções na área de compras, se verifica que 75% consideram bom ou muito bom, e 25% considera aceitável. Verifica-se, assim, que a maioria significativa dos entrevistados – 75% considera que existe a segregação de funções na área de compras.

Das respostas à questão sobre se existe um circuito processual e de autorização superior definido, verifica-se que 75% consideram bom ou muito bom, 17% considera aceitável, e 8% considera fraco ou inexistente. Assim, a maioria significativa dos entrevistados – 75% considera que existe um circuito processual e de autorização superior definido.

Resulta, ainda, que das respostas à questão sobre se existem manuais de procedimentos e instruções de trabalho de suporte à área de compras, se verifica que 42% consideram bom ou muito bom, 42% considera aceitável, e 16% considera inexistente. Verifica-se, assim, que os entrevistados consideram aceitável a existência de manuais de procedimentos e instruções de trabalho de suporte à área de compras., apesar de ter sido indicado que não existe formalmente aprovado um manual de procedimentos para a área de compras.

Os resultados obtidos relativamente à asserção A4. foram os seguintes:

Quadro 3.9. – Resultados das Entrevistas – Asserção A4.

A4.A organização que possui o processo de compras estruturado por fases, deve garantir a aplicação do Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor.					
Perguntas/Resultados das Entrevistas	5 = muito bom	4 = bom	3 = aceitável	2 = fraco	1 = inexistente
A4.1. O processo de compras está estruturado por fases devidamente identificadas?	75,000%	16,667%	0,000%	8,333%	0,000%
A4.2 A organização possui um sistema de informação que lhe permita dar resposta às necessidades de serviço e obrigações legais, nomeadamente plataforma eletrónica de contratação pública?	66,667%	25,000%	8,333%	0,000%	0,000%
A4.3. Considera que em todos os processos de compra é aplicável o disposto no Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor?	91,667%	8,333%	0,000%	0,000%	0,000%
A4.4. Considera que o órgão de tomada de decisão escolheu o procedimento de contratação mais adequado e admissível?	41,667%	41,667%	16,667%	0,000%	0,000%
A4.5. Considera que o procedimento pré-contratual escolhido assegurou o cumprimento do princípio da concorrência e da transparência?	58,333%	16,667%	16,667%	8,333%	0,000%
A4.6. Considera que o órgão de tomada de decisão calculou com precisão o valor do contrato?	41,667%	33,333%	25,000%	0,000%	0,000%
A4.7. Considera que todos os processos de compra são bem organizados e documentados?	66,667%	33,333%	0,000%	0,000%	0,000%
A4.8. Considera que em todos os procedimentos de compra, o caderno de encargos foi adequado às necessidades e exigências legais?	58,333%	16,667%	25,000%	0,000%	0,000%
A4.9. Considera que os documentos do procedimento de compra – Convite/Programa de Concurso e Caderno de Encargos - foram abrangentes, transparentes e livres de restrições ou condições que discriminam determinados fornecedores?	66,667%	33,333%	0,000%	0,000%	0,000%

A4.10. Considera que foram disponibilizados a todos os candidatos/concorrentes de forma igual e oportuna todas as informações do procedimento?	91,667%	8,333%	0,000%	0,000%	0,000%
A4.11. Considera que em todos os procedimentos de compras foi corretamente efetuada a análise e avaliação formal das propostas?	83,333%	8,333%	8,333%	0,000%	0,000%
A4.12. Em todos os procedimentos de compras, a decisão de adjudicação foi tomada com precisão e adequadamente comunicada?	91,667%	8,333%	0,000%	0,000%	0,000%
A4.13. A execução dos contratos é devidamente monitorada e documentada?	41,667%	25,000%	33,333%	0,000%	0,000%
A4.14. Todos os procedimentos foram devidamente publicitados no <i>site</i> basegov.pt, quando aplicável?	91,667%	0,000%	8,333%	0,000%	0,000%

Resulta que das respostas à questão sobre se o processo de compras está estruturado por fases devidamente identificadas, se verifica que 92% consideram bom ou muito bom e 8% considera fraco ou inexistente. Verifica-se, assim, que a maioria significativa dos entrevistados – 92% considera que o processo de compras está estruturado por fases devidamente identificadas.

Quanto à questão sobre se a organização possui um sistema de informação que lhe permita dar resposta às necessidades de serviço e obrigações legais, nomeadamente plataforma eletrónica de contratação pública, se verifica-se que 92% consideram bom ou muito bom e 8% considera aceitável. Verifica-se, assim, que a maioria significativa dos entrevistados – 92% considera que a organização possui um sistema de informação que lhe permita dar resposta às necessidades de serviço e obrigações legais, nomeadamente plataforma eletrónica de contratação pública.

No que diz respeito à questão sobre se em todos os processos de compra é aplicável o disposto no Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor, verifica-se que 100% consideram bom ou muito bom. Verifica-se, assim, que a maioria significativa considera que em todos os processos de compra é aplicável o disposto no Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor.

Resulta que das respostas à questão sobre se o órgão de tomada de decisão escolheu o procedimento de contratação mais adequado e admissível, se verifica que 83% consideram bom ou muito bom e 17% aceitável. Verifica-se, assim, que a maioria significativa dos entrevistados – 83% considera que o órgão de tomada de decisão escolheu o procedimento de contratação mais adequado e admissível.

Resulta que das respostas à questão sobre se procedimento pré-contratual escolhido assegurou o cumprimento do princípio da concorrência e da transparência, se verifica que 75% consideram bom ou muito bom, 17% aceitável e 8% fraco ou inexistente. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados – 75% considera que o procedimento pré-contratual escolhido assegurou o cumprimento do princípio da concorrência e da transparência.

No que concerne à questão sobre se o órgão de tomada de decisão calculou com precisão o valor do contrato, verifica-se que 75% consideram bom ou muito bom e 25% aceitável. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados – 75% considera que o órgão de tomada de decisão calculou com precisão o valor do contrato.

Resulta que das respostas à questão sobre se todos os processos de compra são bem organizados e documentados, se verifica que 100% consideram bom ou muito bom. Verifica-se, assim, que a maioria significativa dos entrevistados considera que os processos de compra são bem organizados e documentados.

Resulta que das respostas à questão sobre se em todos os procedimentos de compra, o caderno de encargos foi adequado às necessidades e exigências legais, se verifica que 75% consideram bom ou muito bom e 25% consideram aceitável. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados – 75% considera que o caderno de encargos foi adequado às necessidades e exigências legais.

Quanto à questão sobre se os documentos do procedimento de compra – Convite/Programa de Concurso e Caderno de Encargos - foram abrangentes, transparentes e livres de restrições ou condições que discriminam determinados fornecedores, verifica-se que 100% consideram bom ou muito bom. Verifica-se, assim, que a maioria significativa dos entrevistados considera que os documentos do procedimento de compra – Convite/Programa de Concurso e Caderno de Encargos - foram abrangentes, transparentes e livres de restrições ou condições que discriminam determinados fornecedores.

Resulta que das respostas à questão sobre se foram disponibilizados a todos os candidatos/concorrentes de forma igual e oportuna todas as informações do procedimento, se verifica que 100% consideram bom ou muito bom. Verifica-se, assim, que a quase totalidade dos entrevistados considera que foram disponibilizados a todos os candidatos/concorrentes de forma igual e oportuna todas as informações do procedimento.

Resulta que das respostas à questão sobre se em todos os procedimentos de compras foi corretamente efetuada a análise e avaliação formal das propostas, se verifica que 92% consideram bom e muito bom e 8% considera aceitável. Verifica-se, assim, que a maioria significativa dos entrevistados – 92% considera que em todos os procedimentos de compras foi corretamente efetuada a análise e avaliação formal das propostas.

Das respostas à questão sobre se em todos os procedimentos de compras, a decisão de adjudicação foi tomada com precisão e adequadamente comunicada, se verifica que 100% consideram bom ou muito bom. Verifica-se, assim, que a quase totalidade dos entrevistados considera que em todos os procedimentos de compras, a decisão de adjudicação foi tomada com precisão e adequadamente comunicada.

Resulta que das respostas à questão sobre se a execução dos contratos é devidamente monitorada e documentada, se verifica que 67% considera bom e muito bom e 33% considera aceitável. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados – 67% considera que a execução dos contratos é devidamente monitorada e documentada.

Resulta, ainda, que das respostas à questão sobre se todos os procedimentos foram devidamente publicitados no *site* basegov.pt, quando aplicável, se verifica que 92% considera bom e muito bom e 8% considera aceitável. Verifica-se, assim, que a quase totalidade dos entrevistados – 92% considera que todos os procedimentos foram devidamente publicitados no *site* basegov.pt, quando aplicável.

Relativamente à asserção A5. os resultados foram os seguintes:

Quadro 3.10. – Resultados das Entrevistas – Asserção A5.

A5.A avaliação e auditoria ao processo de compras deve conduzir a ajustamentos e melhorias em todo o processo de compras públicas.					
Perguntas/Resultados das Entrevistas	Sim	Não			
A5.1. Está implementado um sistema de avaliação de fornecedores?	25,000%	75,000%			
A5.2 Existe um gabinete de Auditoria Interna na instituição?	8,333%	91,667%			
Perguntas/Resultados das Entrevistas	5 = muito bom	4 = bom	3 = aceitável	2 = fraco	1 = inexistente
A5.3. Os procedimentos contabilísticos e as medidas de controlo interno relacionados com as compras de bens e serviços são adequados e estão, de facto, a ser aplicados?	41,667%	50,000%	8,333%	0,000%	0,000%
A5.4. Na sequência de auditorias internas ou externas efetuadas à área de compras, são aplicadas as respetivas recomendações/melhorias?	50,000%	33,333%	16,667%	0,000%	0,000%
A5.5. Existe algum reporte do Serviço responsável pela área de compras ao Órgão de tomada de decisão sobre o funcionamento da área de compras?	41,667%	50,000%	0,000%	8,333%	0,000%

Resulta que das respostas à questão sobre se está implementado um sistema de avaliação de fornecedores, verifica-se que a maioria dos entrevistados indica que não está implementado.

Quanto à questão sobre se existe um gabinete de Auditoria Interna na instituição, verifica-se que a maioria significativa dos entrevistados indica que não existe.

Resulta que das respostas à questão sobre se os procedimentos contabilísticos e as medidas de controlo interno relacionados com as compras de bens e serviços são adequados e estão, de facto, a ser aplicados, se verifica que 92% considera bom e muito bom e 8% considera aceitável. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados – 92% considera que os procedimentos contabilísticos e as medidas de controlo interno relacionados com as compras de bens e serviços são adequados e estão de facto, a ser aplicados.

No que diz respeito à questão sobre se na sequência de auditorias internas ou externas efetuadas à área de compras, são aplicadas as respectivas recomendações/melhorias, verifica-se que 83% considera bom e muito bom e 17% considera aceitável. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados – 83% considera que na sequência de auditorias internas ou externas efetuadas à área de compras, são aplicadas as respectivas recomendações/melhorias. Resulta, ainda, que das respostas à questão sobre se existe algum reporte do serviço responsável pela área de compras ao órgão de tomada de decisão sobre o funcionamento da área de compras, se verifica que 92% considera bom e muito bom e 8% considera fraco. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados – 92% considera que existe um reporte do serviço responsável pela área de compras ao órgão de tomada de decisão sobre o funcionamento da área de compras.

4. CONCLUSÃO

Considerando o objetivo de estudo do presente trabalho, que é contribuir para a elaboração de um Manual de Procedimentos na área das Compras Públicas, procedemos à revisão da literatura que nos demonstrou que a área de compras públicas é uma área multidisciplinar. À sua volta gravitam numerosos aspetos que devem ser considerados quando se pretende efetuar um trabalho como o que nos propusemos. Desde logo, foi apresentado o contexto em que se insere a área de compras públicas, sistematizando a informação relativa ao Sistema Nacional de Compras Públicas e ao Código dos Contratos Públicos. Refira-se que relativamente à matéria abordada sobre o Código dos Contratos Públicos efetuamos, dentro do possível, e atendendo à complexidade das matérias do CCP, uma sistematização dos aspetos mais pertinentes para este trabalho. Na revisão da literatura, procedemos a uma análise sobre a gestão estratégica das compras públicas, a qual nos permitiu aferir sobre qual o possível enquadramento estratégico que os órgãos de gestão podem assumir relativamente à área de compras numa organização, assim como evidenciamos, tendo presente os diversos autores pesquisados, quais as fases a ter em consideração num processo de compra. Foram analisados, ainda, os principais aspetos a ter em conta num sistema de controlo interno, nomeadamente os seus objetivos e princípios, assim como os riscos inerentes à área de compras. Incluímos, ainda, na revisão da literatura, uma abordagem à auditoria na Administração Pública, identificando quais os objetivos de uma auditoria à área de compras, considerando também, o papel preponderante do Tribunal de Contas Português em sede de auditorias a efetuar na Administração Pública, o qual tem por base de trabalhos as normas da INTOSAI.

Fundamentados na revisão da literatura efetuada, identificamos as perguntas de investigação pertinentes para o presente trabalho, assim como foi escolhida como estratégia para a condução da pesquisa a aplicação estudo de caso único ou singular. Aferidas as asserções, as quais se basearam nas perguntas de investigação, foi apresentado o modelo de análise. O modelo de análise reflete a interligação entre as asserções formuladas, demonstrando que as asserções estão intrinsecamente associadas a cinco elementos fundamentais que compõem o âmbito de aplicação da função Compras Públicas numa organização, nomeadamente a Política e Gestão Estratégica (A1), Planeamento e Orçamento (A2), Sistema de Controlo Interno (A3), Operacionalização das Compras Públicas (A4) e Auditoria (A5).

Foram utilizados como instrumentos de recolha de dados a observação direta e participante do investigador e as entrevistas, que foram efetuadas aos responsáveis de serviço e colaboradores do IPP.

Considerando o exposto, apresentamos, de seguida, as conclusões relativas ao nosso estudo:

Quadro 4.1. – Resultados relativos ao Modelo de Análise

COMPONENTES DO MODELO DE ANÁLISE	Ponderação Modelo de Análise	RESULTADOS		
		Muito Bom/Bom	Aceitável	Fraco/Inexistente
A1 Política e Gestão Estratégica	20%	7,78%	12,22%	0,00%
A2 Planeamento e Orçamento	20%	10,56%	2,22%	7,22%
A3 Sistema de Controlo Interno	20%	11,00%	4,67%	4,33%
A4 Operacionalização das Compras Públicas	20%	17,74%	2,02%	0,24%
A5 Auditoria	20%	12,00%	1,00%	7,00%
	100%	59,08%	22,13%	18,79%

Como conclusão do nosso estudo aferimos que o modelo de análise utilizado tem no Universo dos SPRIPP uma taxa de confirmação de 59%. Analisando os resultados obtidos por componente do modelo de análise, realça-se o resultado alcançado da componente A4 | Operacionalização das Compras Públicas - que tem um resultado de 17,74% em 20%, isto é, quase 90%. Este resultado, extremamente significativo no cômputo global do modelo, é justificado por:

- O processo de compras está estruturado por fases devidamente identificadas;
- Nos processos de compra é aplicável o disposto no Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor;
- Os processos de compra, considerando os vários aspetos que compõem este processo, nomeadamente, a escolha do procedimento, a aplicação dos princípios da contratação pública, a definição do valor contratual, a elaboração das peças procedimentais, a análise e avaliação da proposta, a decisão de adjudicação e sua comunicação e a publicitação dos procedimentos no basegov.pt, são corretamente efetuados e devidamente cumpridos;
- Os processos de compra são bem organizados e documentados;
- A execução dos contratos é devidamente monitorada e documentada.

A componente do modelo de análise que obteve um resultado menor nesta taxa de confirmação é a componente do modelo de análise A1| Política e Gestão Estratégica - que obteve um resultado de 7,78% em 20%, ou seja, cerca de 39%. Este resultado é explicado por:

- A área de compras na estrutura organizacional apresenta uma matriz híbrida, isto é, existe uma divisão do controlo e responsabilidade sobre as compras dos Serviços da Presidência e das Escolas integradas que compõem o IPP;

- Apesar da matriz híbrida e não centralizada da área de compras, aferimos que quando efetuada uma centralização de compras públicas (por exemplo procedimentos efetuados ao abrigo de acordos quadro), esta obtém economias de escala;

Os resultados das restantes três componentes, encontram-se num intervalo entre 10,56% e 12%, em 20%, em que a componente A2 | Planeamento e Orçamento obteve um resultado de 10,56%, a componente A3 | Sistema de Controlo Interno obteve o resultado de 11%, e a componente A5 | Auditoria obteve o resultado de 12%.

O resultado da componente A2 | Planeamento e Orçamento de 10,56% em 20%, ou seja quase 53%, é justificado pelo facto de:

- Atualmente o IPP não tem formalmente aprovado um Plano Anual de Compras Públicas. Contudo, no ano de 2015, encontra-se em preparação um Plano de Compras Públicas;
- Nas aquisições de serviços transversais efetuadas através de agregação de necessidades verifica-se uma racionalização e redução de despesa.
- A agregação de necessidades de bens e serviços transversais através de um Plano Anual de Compras Públicas e considerando o orçamento da instituição, permite uma racionalização e redução de despesa.

Quanto ao resultado de 11% em 20%, ou seja 55%, da componente A3 | Sistema de Controlo Interno, é justificado por:

- Apesar de existir em vigor uma Norma de Controlo Interno aprovada nos Serviços da Presidência do IPP, a qual inclui a área de compras, a maioria dos entrevistados indica que não existe, concluindo-se que esta não está devidamente publicitada junto dos serviços;
- Parte dos riscos associados à área de compras estão definidos no Plano de Gestão de Riscos e Infrações Conexas e 41,667% dos entrevistados considera que estão bem/muito bem definidos;
- Na área de compras é cumprido de forma evidente o princípio da segregação de funções;
- Existe um circuito processual e de autorização superior devidamente definido;
- Existem, aceitavelmente, manuais de procedimentos e instruções de trabalho de suporte à área de compras, apesar de não existir formalmente aprovado um Manual de Procedimentos para a área de compras.

Por fim, no que diz respeito à componente do modelo de análise A5 | Auditoria, a qual obteve o resultado de 12% em 20%, ou seja 60%, este resultado é justificado por:

- Está previsto no Organograma dos Serviços da Presidência do IPP um Gabinete de Auditoria Interna, mas ainda não está em funcionamento;
- Na sequência de auditorias internas ou externas efetuadas à área de compras são efetivamente aplicadas as respetivas recomendações/melhorias.
- Existe um reporte do Serviço responsável pela área de compras ao Órgão de tomada de decisão sobre o funcionamento da área de compras.
- Não existe atualmente implementado nos SPRIPP um sistema de avaliação de fornecedores. Contudo está em curso a implementação desse sistema, devendo estar em funcionamento até ao final do terceiro trimestre de 2015.

Sugestões de melhoria

Apesar de existirem, de forma avulsa, manuais de procedimentos e instruções de trabalho de suporte à área de compras, não existe formalmente aprovado um Manual de Procedimentos para a área de compras. Verifica-se que a norma de controlo interno existente nos SPRIPP não é reconhecida pela maioria dos entrevistados, sugerindo-se desta forma a sua atualização e divulgação. Pela análise dos resultados e em consonância com o modelo de análise, sugere-se uma reavaliação do sistema de controlo interno da organização por parte dos Órgãos de Gestão, tornando-o mais robusto, e de forma a permitir mitigar os riscos da área de compras, que se encontram devidamente identificados.

Tendo presente as conclusões relativas às asserções A1., A2. e A3. e a sua interligação, verificamos, por observação direta dos processos de compra e pelos resultados das entrevistas, que a organização tem o processo de compras estruturado por fases, garantindo a devida aplicação do Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor e fornecendo elementos aos órgãos de gestão sobre as compras públicas para as respetivas tomadas de decisão. Esta constatação sugere-nos que deverá ser efetuado pelos Órgãos de Gestão um ajustamento das três componentes em questão, nomeadamente o Plano de Compras/Orçamento, Normas de Contratação Pública e Sistema de Controlo Interno e a Operacionalização das compras/estruturação das fases do processo de compras, na qual todos os serviços participam, de forma a obter processos uniformes e conexos entre si.

Por fim, verificamos que os Serviços da Presidência não têm atualmente a funcionar um gabinete de auditoria, não permitindo aos órgãos de gestão, por análise aos resultados a eventuais auditorias internas à área de compras, efetuar possíveis ajustamentos estratégicos (A1.), melhorias no planeamento (A2.) e Sistema de Controlo Interno (A3.), bem como melhorias nos processos e operações de compras públicas da organização (A4.), apesar de se constatar que existe um reporte do serviço responsável pela área de compras ao Órgão de tomada de decisão sobre o funcionamento da área de compras e que são efetuados ajustamentos quando verificadas as situações em causa, bem como na sequência de auditorias externas.

Assim, e considerando o objetivo a que nos propusemos, apresentamos uma proposta de índice para um Manual de Procedimentos de Compras Públicas para os SPRIPP, o qual

procura incluir todos os aspetos estratégicos, processuais e legais relacionados com a área de compras públicas, devendo ainda ser periodicamente revisto, reforçando assim o sistema de controlo interno dos SPRIPP.

MANUAL DE PROCEDIMENTOS DE COMPRAS PÚBLICAS

ÍNDICE

PARTE I – PLANO ANUAL DE COMPRAS PÚBLICAS

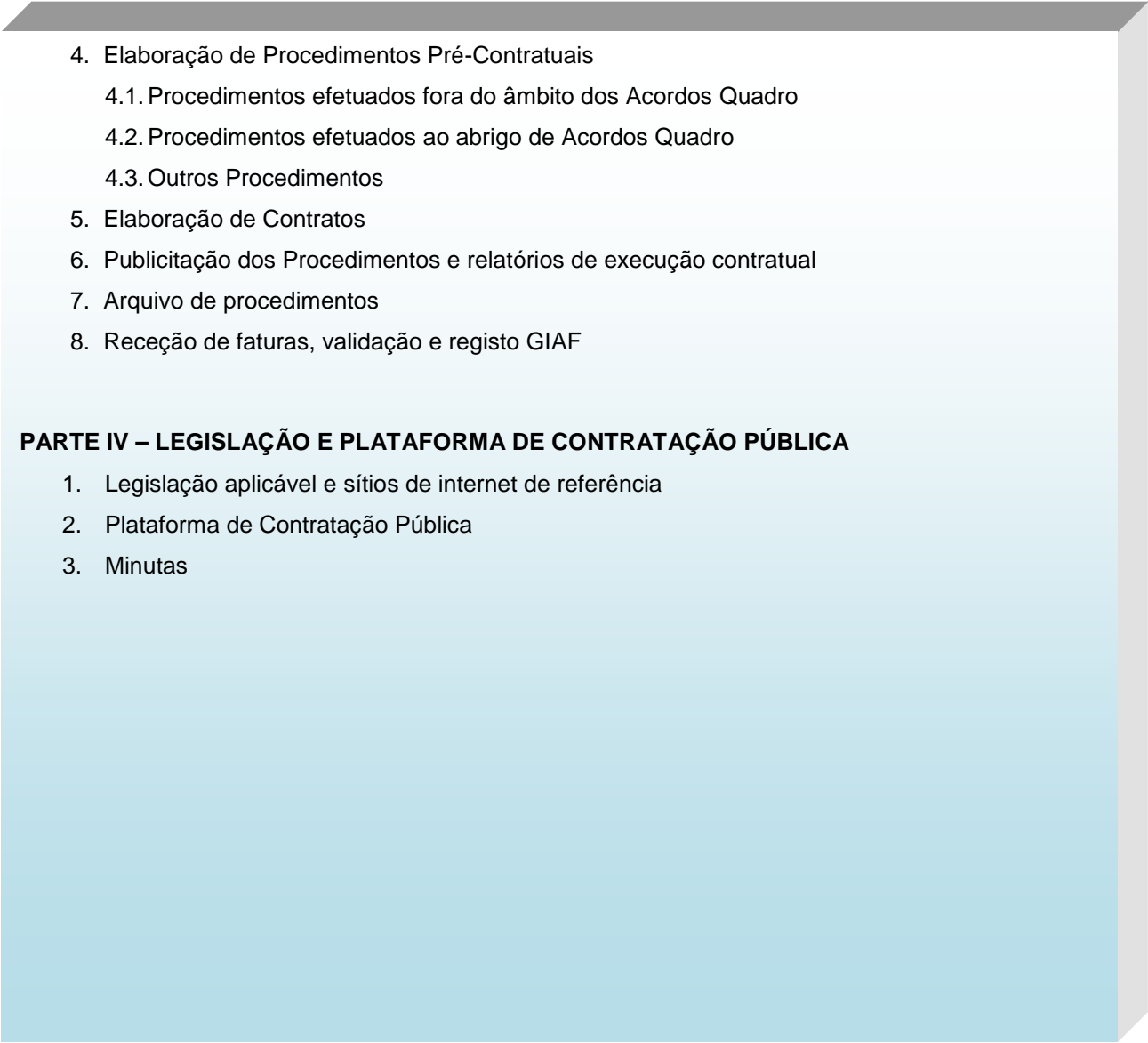
1. Definição do Plano Anual de Compras Públicas
2. Orçamento e Autorização
 - 2.1. Orçamento aprovado
 - 2.2. Competências e Delegação de Competências

PARTE II – SERVIÇOS DA PRESIDÊNCIA

1. Pedido de Aquisição de Bens/Serviços/Empreitadas de Obras Públicas
2. Elaboração do Processo de Compra
 - 2.1. Criação do Processo de Compra
 - 2.2. Verificação do Tipo de Procedimento Pré-Contratual
 - 2.3. Verificação Acordo Quadro – ESPAP
 - 2.4. Verificação pedidos de exceção Acordo Quadro
 - 2.5. Verificação do artigo 75.º da LOE2015
 - 2.6. Verificação do artigo 113.º do CCP
 - 2.7. Impressão do Processo de Compra
3. Elaboração de Procedimentos Pré-Contratuais
 - 3.1. Procedimentos efetuados fora do âmbito dos Acordos Quadro
 - 3.2. Procedimentos efetuados ao abrigo de Acordos Quadro
 - 3.3. Procedimentos em que não se aplica a parte II do CCP
4. Elaboração de Contratos
5. Publicitação dos procedimentos e relatórios de execução contratual
6. Arquivo de Procedimentos
7. Envio de Notas de Encomenda/Compromissos
8. Receção de faturas, validação e registo GIAF

PARTE III – PROCEDIMENTOS AGREGADOS

1. Regulamento da Central de Compras
2. Agregação de necessidades e procedimentos agregados
3. Elaboração dos Processos Agregados
 - 3.1. Criação do Processo Agregado
 - 3.2. Verificação Acordo Quadro – ESPAP
 - 3.3. Verificação pedidos de exceção Acordo Quadro
 - 3.4. Declaração de Agrupamento de Entidades Adjudicantes
 - 3.5. Impressão do Processo de Compra

- 
4. Elaboração de Procedimentos Pré-Contratuais
 - 4.1. Procedimentos efetuados fora do âmbito dos Acordos Quadro
 - 4.2. Procedimentos efetuados ao abrigo de Acordos Quadro
 - 4.3. Outros Procedimentos
 5. Elaboração de Contratos
 6. Publicitação dos Procedimentos e relatórios de execução contratual
 7. Arquivo de procedimentos
 8. Receção de faturas, validação e registo GIAF

PARTE IV – LEGISLAÇÃO E PLATAFORMA DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA

1. Legislação aplicável e sítios de internet de referência
2. Plataforma de Contratação Pública
3. Minutas

Figura 11 – Índice de Manual de Procedimentos de Compras Públicas

Limitações do Estudo

Uma das dificuldades que encontramos neste estudo foi o facto de que a área de compras envolve matérias multidisciplinares, não tendo sido possível abranger obviamente todos os aspetos inerentes à área de compras, como por exemplo uma análise a todos os aspetos considerados no Código dos Contratos Públicos.

Uma limitação inerente ao presente estudo, tem a ver com o facto de estarmos perante um estudo de caso único. Trata-se, exatamente, de um estudo de um caso, não sendo possível uma generalização a partir dele.

Sugestões para investigações futuras

Considerando que o presente estudo de caso foi um estudo de caso único, sugere-se a aplicação do modelo de análise a outras Instituições de Ensino Superior ou Instituições da Administração Pública em geral, permitindo contribuir para efetuar melhorias ao Manual de Procedimentos de Compras Públicas, e na falta deste contribuir para a elaboração de um Manual de Procedimentos de Compras Públicas.

Seria interessante, como tema de investigação, efetuar uma análise estratégica à área de compras públicas através da aplicação do *Balanced Scorecard*, permitindo às instituições públicas analisar eventuais novas estratégias para a área de compras e melhorias de desempenho da área de compras.

Uma perspetiva diferente da que foi efetuada e que seria um excelente tópico de investigação, seria efetuar uma análise das competências necessárias que os trabalhadores da área de compras precisam de ter, atendendo à multidisciplinariedade da área de compras e tentando simular o valor acrescido de tal implementação.

5. BIBLIOGRAFIA

Beja, R. (2004). *Risk Management Gestão, Relato e Auditoria dos Riscos de Negócio* (1.^a Edição). Lisboa: Vislis Editores.

Carr, A. & Pearson, J. (2002). The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, N.º 9, 1032-1053.

Carvalho, J. et al (2002). *POCAL – Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais*, Lisboa: Editora Rei dos Livros.

Carvalho, J. et al (2012). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento* (1.^a Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Costa, C. (2010). *Auditoria Financeira, Teoria e Prática* (9.^a Edição). Lisboa: Editora Rei dos Livros.

Cravo, D. et al (2001). *POC - EDUCAÇÃO – Plano Oficial de Contabilidade Pública para o Sector da Educação*, Lisboa: Editora Rei dos Livros.

Dias, A. (2002). *A participação da mulher nas decisões estratégicas das organizações* (1.^a Edição). Lisboa: Vislis Editores.

DRA 410 – Diretriz de Revisão/Auditoria.

ESPAP (2013) Plano Nacional de Compras Públicas 2013.

ESPAP (2014) – Informação constante no *site* da ESPAP, em www.espap.pt, acedido em 23 de outubro de 2014.

Faes, W. et al. (2000). The Pursuit of Global Purchasing Synergy. *Industrial Marketing Management*, 29, 539-553.

Fernandes, J. (2012). *O impacto no desempenho financeiro operacional e no dos fornecedores da centralização da gestão de compras de material assistencial de residências assistidas em hospitais: o caso Grupo José de Mello*. Projeto de Mestrado, ISCTE.

GIL, A. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4.^a Edição). São Paulo: Atlas.

Godoy, A., (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, 57-63.

INCI, IP (2014). Contratação Pública em Portugal 2012.

Instituto Politécnico do Porto (2015) – Relatório de Gestão e Contas 2014.

Karjalainen, K. (2011). Estimating the costs effects of purchasing centralization – Empirical evidence from framework agreements in the public sector. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 17, 87-97.

Marconi, M. & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª. Edição). São Paulo: Editores Atlas, SA.

Martins, G. (2008). Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. *RCO – Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP*, v.2, n. 2, 8-18.

McCue, C. & Gianakis, G. (2001) Public purchasing Whos mining the store - *Journal of Public Procurement*

Moncska, R. & Peterson, K. (2012). The Competitive Potencial of Supply Management. *Supply Chain Management Review*, May/June, 10-18.

Moreira, S. (2013). *Definição de Estratégias para a gestão de compras – estudo de caso*. Tese de Mestrado. Universidade do Minho.

NPF (2004) *Guia Prático Implementação de um Sistema de Controlo Interno*, NPF – Pesquisa e Formação.

OECD (2008) Enhancing Integrity in Public Procurement: A checklist.

OECD (2015) Informação constante no site www.oecd.com

Ribeiro, A. (2012). *Autonomia das Instituições de Ensino Superior Públicas. Limitações a essa Autonomia. O caso da Agência Nacional de Compras Públicas*. Tese de Mestrado. Faculdade de Direito da Universidade do Porto.

Rodrigues, L. & Sousa, M. (2002). *O Balanced Scorecard – Um instrumento de gestão estratégica para o século XXI* (1ª Edição). Porto: Editora Rei dos Livros.

SGMFAP (2014) Manual de Procedimentos do Código dos Contratos Públicos.

Thai, K. (2001) Public Procurement Re-Examined. *Journal of Public Procurement, Volume 1, Issue 1*, 9-50.

Tribunal de Contas (1999) Manual de Auditoria e de Procedimentos do Tribunal de Contas – Volume 1.

Tribunal de Contas (2010). *Public Procurement Audit*. Lisboa: Tribunal de Contas.

Vieira e Nodin (2013) Acordos Quadro: o que são e como utilizar, *in* documentação da Acção de Formação “Acordos Quadro”, ISEP, Porto.

Yin, R. (2005). *Estudo de Caso: planeamento e métodos* (3ª. Edição). Porto Alegre: Bookman.

LEGISLAÇÃO

Aviso n.º 5882/09 de 19 de março. Diário da República n.º 55/09 – 1ª. Série. Conselho de Prevenção da Corrupção. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 166/98 de 25 de junho. Diário da República n.º 144/98 – 1ª. Série. Ministério das Finanças. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 37/07 de 19 de fevereiro. Diário da República n.º 35/07 – 1ª. Série. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 18/08 de 29 de janeiro. Diário da República n.º 20/08 – 1ª. Série. Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 278/09 de 2 de outubro. Diário da República n.º 192/09 – 1ª. Série. Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 5/12, de 7 de janeiro. Diário da República n.º 12/12 – 1ª. Série. Ministério das Finanças. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 117-A/12, de 14 de junho. Diário da República n.º 114/12 – 1ª. Série. Ministério das Finanças. Lisboa.

Despacho Normativo n.º 5/09. Diário da República n.º 22/09 – 2ª. Série. Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Lisboa.

Diretiva n.º 2004/17/CE de 31 de março. Jornal Oficial das Comunidades Europeias – L134 – 30 de abril de 2004. Parlamento Europeu e do Conselho. Bruxelas.

Diretiva n.º 2004/18/CE de 31 de março. Jornal Oficial das Comunidades Europeias – L134 – 30 de abril de 2004. Parlamento Europeu e do Conselho. Bruxelas.

Diretiva n.º 2005/51/CE de 7 de setembro. Jornal Oficial das Comunidades Europeias – L257 – 1 de outubro de 2005. Parlamento Europeu e do Conselho. Bruxelas.

Diretiva n.º 2014/23/UE de 26 de fevereiro. Jornal Oficial das Comunidades Europeias – L94 – 28 de março de 2014. Parlamento Europeu e do Conselho. Bruxelas.

Diretiva n.º 2014/24/UE de 26 de fevereiro. Jornal Oficial das Comunidades Europeias – L94 – 28 de março de 2014. Parlamento Europeu e do Conselho. Bruxelas.

Diretiva n.º 2014/25/UE de 26 de fevereiro. Jornal Oficial das Comunidades Europeias – L94 – 28 de março de 2014. Parlamento Europeu e do Conselho. Bruxelas.

Lei n.º 98/97 de 26 de agosto. Diário da República n.º 196/97 – 1ª. Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 91/01 de 20 de agosto. Diário da República n.º 192/01 – 1ª. Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 3/04, de 15 de janeiro. Diário da República n.º 12/04 – 1ª Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 62/07 de 10 de setembro. Diário da República n.º 174/07 – 1ª. Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 54/08 de 4 de setembro. Diário da República n.º 171/08 – 1ª. Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 80/13 de 28 de novembro. Diário da República n.º 231/13 – 1ª. Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 35/14 de 20 de junho. Diário da República n.º 117/14 – 1ª. Série. Assembleia da República. Lisboa.

Lei n.º 82-B/14 de 31 de dezembro. Diário da República n.º 152/14 – 1ª. Série. Assembleia da República. Lisboa.

Portaria n.º 103/11 de 14 de março. Diário da República n.º 51/11 – 1ª. Série. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Lisboa.

Portaria n.º 48/14 de 26 de fevereiro. Diário da República n.º 40/14 – 1ª. Série. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Lisboa.

Portaria n.º 20/15 de 4 de fevereiro. Diário da República n.º 24/15 – 1ª. Série. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Lisboa.

Regulamento (CE) n.º 2195/2002 de 5 de novembro. Jornal Oficial das Comunidades Europeias – L340 – 16 de dezembro de 2002. Parlamento Europeu e do Conselho. Bruxelas.

SITES INTERNET CONSULTADOS

www.theiia.org

www.gov.base.pt

www.oroc.pt

www.ancp.pt

www.oecd.com

APÊNDICE 1 – FASES PROCESSO DE COMPRAS - SPR

APÊNDICE 1 – FASES DO PROCESSO DE COMPRA - SPR

Apesar de não estar formalmente aprovado um circuito documental de despesa pública nos SPR do IPP, o qual inclui a área de compras, os diversos procedimentos de contratação pública passam por diversas fases, nas quais se identificam claramente:

- a. Identificação da necessidade por parte do serviço proponente, o qual elabora as peças procedimentais do procedimento (convite ou programa de Concurso e caderno de encargos), entregando para o efeito um pedido de autorização de despesa (PAD) e respetiva informação de serviço, assim como um orçamento (quando aplicável um ajuste direto – regime simplificado), indicando o objeto da contratação/aquisição, as quantidades e preço base para efeitos de procedimento, o CPV (Vocabulário Comum para os Contratos Públicos), nos termos do Regulamento (CE) n.º 2195/2002 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 5 de novembro de 2002, que identifica o objeto contratual, o critério de adjudicação, o tipo de procedimento, assim como a devida fundamentação de facto e de direito da aquisição.
- b. O gabinete de aprovisionamento receciona o pedido de autorização de despesa e regista-o no GIAF – Sistema informático integrado de informação e registo em utilização nos Serviços da Presidência e Unidades Orgânicas do IPP. O serviço de aprovisionamento utiliza, desde 2013, os módulos do sistema de informação GIAF – Módulo de Aprovisionamento e módulo Gestão de Stocks – No módulo de aprovisionamento é registada a entrada dos PAD's, criando para o efeito um Processo de Compra. Atualmente existem em uso dois tipos de processos de compra – o processo de compra (PC) utilizado especificamente para as aquisições dos Serviços da Presidência e o processo agregado (PA) para as aquisições agregadas com as unidades orgânicas integradas do IPP.

No registo do processo de compra são identificados os seguintes aspetos fundamentais:

- i. Objeto de aquisição;
- ii. Tipo de procedimento (que irá influenciar o restante circuito documental);
- iii. Tipo de contrato;
- iv. Bens ou serviços que se enquadram em Acordos Quadro;

- v. Verificação do artigo 113.º do CCP, quando aplicável;
 - vi. Validação do artigo da lei do orçamento relativo às prestações de serviço – aplicação de redução (em 2015 é o artigo 75.º);
 - vii. Se o prestador de serviços for em nome individual, terá que ser verificado o cumprimento do disposto no artigo 32.º da LGTFP (Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, conjugado com a Portaria n.º 20/2015, de 4 de fevereiro (a qual regulamenta os termos e a tramitação do parecer prévio vinculativo) e a Portaria n.º 48/2014, de 26 de fevereiro (a qual regulamenta os termos e a tramitação do procedimento prévio de recrutamento de trabalhadores em situação de requalificação previsto no artigo 24.º da Lei n.º 80/2013, de 28 de novembro);
 - viii. Código CPV que identifica o objeto do contrato;
 - ix. Identificação do fornecedor ou fornecedores (no caso de ajustes diretos ou critérios materiais);
 - x. Quantidades e descrição unitária do objeto;
 - xi. Preço base do procedimento;
- c. Após registo do PC/PA, o GAP remete ao Gabinete de Controlo Orçamental e de Gestão Financeira de Projeto (GCOP) o processo para cabimento e autorização de despesa, verificando a existência de orçamento que suporta a despesa.
- d. Após cabimento de verba e autorização de despesa, o GCOP comunica ao serviço proponente que o PAD se encontra autorizado, indicando que a Nota de Encomenda (NE) deverá ser solicitada ao GAP. O GCOP remete para o SAP o processo, o qual irá preparar o procedimento para lançamento ao mercado. Nesta fase, as tarefas consistem em elaboração da informação de início de procedimento, a conclusão das peças procedimentais e no caso aplicável a elaboração do anúncio do concurso, remetendo toda a documentação para autorização do órgão competente para a tomada de decisão, atendendo às competências próprias, delegadas ou subdelegadas;

- e. Após autorização, o GAP efetua todos os registos na plataforma de contratação pública para lançamento do procedimento ao mercado, utilizando para o efeito o manual de procedimento da plataforma de contratação pública. Alguns procedimento de ajuste direto também são efetuados via *email* (a obrigatoriedade de uso de plataforma de contratação pública aplica-se a concursos públicos).
- f. Decorrido o procedimento na plataforma e em que são analisadas e avaliadas as propostas por um júri de procedimento ou pelo serviço proponente, é proposta a adjudicação ao fornecedor que obtém o primeiro lugar considerando o critério de adjudicação fixado, remetendo para o efeito o processo para superior despacho.
- g. Após adjudicação, o GAP efetua todos os procedimentos subsequentes, nos quais se enquadram (e quando aplicáveis) a emissão da nota de encomenda, a solicitação dos documentos e habilitação, a prestação de caução por parte do fornecedor, a elaboração e aprovação da minuta de contrato e o contrato com o adjudicatário.
- h. Após assinatura do contrato, o GAP publicita o respetivo procedimento no portal basegov.pt, e remete para o serviço proponente cópia do contrato para controlo da execução física e financeira (quando aplicável). O GAP efetua um registo de contratos no GIAF, de numeração sequencial, registando ainda toda a informação pertinente sobre o respetivo contrato.
- i. O GAP, ainda no âmbito das suas funções, receciona as faturas decorrentes de Notas de Encomenda ou Contratos, solicitando a sua validação (Conferência) ao serviço responsável, registando as respetivas faturas e entregando estas para processamento e pagamento à Divisão de Contabilidade e Tesouraria (DCT).
- j. É ainda da responsabilidade do GAP a publicitação da execução contratual no portal basegov.pt ou diretamente na plataforma de contratação pública da ESPAP quando se trata de aquisições ao abrigo de acordos quadro.
- k. Após conclusão das fases anteriores, o GAP arquiva os respetivos processos, tendo para o efeito uma *check-list* de todos os documentos que devem compor o arquivo do processo, atendendo ao tipo de procedimento que lhe deu origem.

Sinteticamente foram definidas as fases que envolvem um processo de compra efetuado pelos SPRIPP para os procedimentos de Ajuste Direto – Regime Geral e Concurso Público.

No caso de serem procedimentos agregados (PA) com outras unidades orgânicas, estas fases são devidamente ajustadas pelo GAP, nomeadamente:

- a. A agregação de necessidades com as unidades orgânicas é efetuada pelos serviços proponentes, os quais apresentam toda a informação compiladas, incluindo as peças procedimentais;
- b. O registo do processo agregado inclui linhas específicas para cada unidade orgânica e respetivo preço base;
- c. O cabimento por unidade orgânica, a validação das peças procedimentos e o envio da declaração de agrupamento de entidades (interno ou externo) é solicitado pelo GCOP, remetendo este para o GAP os respetivos documentos devidamente autorizados e assinados pelo Presidente da Unidade Orgânica;
- d. No momento de adjudicação o GAP solicita ao GCOP o registo de compromisso, que por sua vez solicita às respetivas Unidades Orgânicas para verificação do Fundo Disponível;
- e. As minutas de contrato e os contratos são elaborados pelo GAP. Este tipo de contratos engloba todas as unidades orgânicas integradas, excecionando-se deste procedimento se a agregação foi efetuada com o SASIPP ou com o ISEP ou com outra entidade externa – nestes caso a cada instituição elabora a sua minuta de contrato e o seu contrato;
- f. A responsabilidade da execução física e financeira do contrato é da responsabilidade de cada unidade orgânica. Contudo, para efeitos de publicitação da execução contratual, o GAP agrega a informação de todas as unidades orgânicas e publicita.

APÊNDICE 2 – GUIÃO DA ENTREVISTA

GUIÃO DA ENTREVISTA

PERGUNTAS DA ENTREVISTA

A1. O posicionamento estratégico das compras públicas através de uma estrutura centralizada, pode permitir economias de escala.

A1.1. De que forma está posicionada a área de compras na estrutura organizacional da instituição: centralizada, descentralizada ou híbrida?

C	D	H		
---	---	---	--	--

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A1.2. As compras públicas são consideradas estratégicas pela organização?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

A1.3. No caso de existir uma centralização de aquisição de compras públicas, esta obtém economias de escala?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

A2. O facto de existir um planeamento das compras públicas pode permitir uma racionalização e redução de despesa em bens e serviços transversais.

A2.1. Existe um Plano Anual de Compras Públicas na organização?

S	N	
---	---	--

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A2.2. Nas aquisições de bens e serviços transversais é efetuada uma agregação de necessidades, verificando-se uma racionalização e redução de despesa?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

A2.3. O planeamento de compras públicas tem como base o Orçamento proposto ou aprovado da instituição?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

A3. O Sistema de Controlo Interno da organização deve identificar os riscos inerentes à área de compras públicas e ajudar a mitigá-los.

A3.1. A instituição tem em vigor uma Norma de Controlo Interno, que inclua a área de compras?

S	N	
---	---	--

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A3.2. Os riscos na área de compras estão definidos?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

A3.3. Existe a segregação de funções na área de compras?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

A3.4. Existe um circuito processual e de autorização superior definido?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

A3.5. Existem manuais de procedimentos e instruções de trabalho de suporte à área de compras?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

A4. A organização que possui o processo de compras estruturado por fases, deve garantir a aplicação do Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A4.1. O processo de compras está estruturado por fases devidamente identificadas?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

A4.2. A organização possui um sistema de informação que lhe permita dar resposta às necessidades de serviço e obrigações legais, nomeadamente plataforma eletrónica de contratação pública?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

A4.3. Considera que em todos os processos de compra é aplicável o disposto no Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

A4.4. Considera que o órgão de tomada de decisão escolheu o procedimento de contratação mais adequado e admissível?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

A4.5. Considera que o procedimento pré-contratual escolhido assegurou o cumprimento do princípio da concorrência e da transparência?

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

PERGUNTAS DA ENTREVISTA					
A4.6. Considera que o órgão de tomada de decisão calculou com precisão o valor do contrato?	5	4	3	2	1
A4.7. Considera que todos os processos de compra são bem organizados e documentados?	5	4	3	2	1
A4.8. Considera que em todos os procedimentos de compra, o caderno de encargos foi adequado às necessidades e exigências legais?	5	4	3	2	1
A4.9. Considera que os documentos do procedimento de compra – Convite/Programa de Concurso e Caderno de Encargos - foram abrangentes, transparentes e livres de restrições ou condições que discriminam determinados fornecedores?	5	4	3	2	1
A4.10. Considera que foram disponibilizados a todos os candidatos/concorrentes de forma igual e oportuna todas as informações do procedimento?	5	4	3	2	1
A4.11. Considera que em todos os procedimentos de compras foi corretamente efetuada a análise e avaliação formal das propostas?	5	4	3	2	1
A4.12. Em todos os procedimentos de compras, a decisão de adjudicação foi tomada com precisão e adequadamente comunicada?	5	4	3	2	1
A4.13. A execução dos contratos é devidamente monitorada e documentada?	5	4	3	2	1
A4.14. Todos os procedimentos foram devidamente publicitados no site basegov.pt, quando aplicável?	5	4	3	2	1
A5.A avaliação e auditoria ao processo de compras deve conduzir a ajustamentos e melhorias em todo o processo de compras públicas.					
A5.1. Está implementado um sistema de avaliação de fornecedores?	S	N			
A5.2 Existe um gabinete de Auditoria Interna na instituição?	S	N			
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua perceção sobre:					
A5.3. Os procedimentos contabilísticos e as medidas de controlo interno relacionados com as compras de bens e serviços são adequados e estão, de facto, a ser aplicados?	5	4	3	2	1
A5.4. Na sequência de auditorias internas ou externas efetuadas à área de compras, são aplicadas as respetivas recomendações/melhorias?	5	4	3	2	1
A5.5. Existe algum reporte do Serviço responsável pela área de compras ao Órgão de tomada de decisão sobre o funcionamento da área de compras?	5	4	3	2	1

APÊNDICE 3 – RESPOSTAS OBTIDAS POR ENTREVISTADO

ENTREVISTA N.º 1

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da elaboração da Tese de Mestrado em Auditoria. O tema da tese de mestrado é "Contributos para a elaboração de um Manual de Procedimentos de Compras Públicas", e o estudo de caso são os Serviços da Presidência do IPP. A entrevista é confidencial e em momento algum será identificado o entrevistado. Os resultados da entrevista serão estritamente tratados a nível académico.

Data de realização da Entrevista: 19/03/2015 | Hora entrevista: 14h00 | 14h15

PERGUNTAS DA ENTREVISTA					
A1. O posicionamento estratégico das compras públicas através de uma estrutura centralizada, pode permitir economias de escala.					
A1.1. De que forma está posicionada a área de compras na estrutura organizacional da instituição: centralizada, descentralizada ou híbrida?	C	D	H		
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A1.2. As compras públicas são consideradas estratégicas pela organização?	5	4	3	2	1
A1.3. No caso de existir uma centralização de aquisição de compras públicas, esta obtém economias de escala?	5	4	3	2	1
Aquisições comuns às UO's, aq. Serviços e bens transversais.					
A2. O facto de existir um planeamento das compras públicas pode permitir uma racionalização e redução de despesa em bens e serviços transversais.					
A2.1. Existe um Plano Anual de Compras Públicas na organização?	S	N			
Encontra-se em curso a elaboração de um Plano.					
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A2.2. Nas aquisições de bens e serviços transversais é efetuada uma agregação de necessidades, verificando-se uma racionalização e redução de despesa?	5	4	3	2	1
A2.3. O planeamento de compras públicas tem como base o Orçamento proposto ou aprovado da instituição?	5	4	3	2	1
A3. O Sistema de Controlo Interno da organização deve identificar os riscos inerentes à área de compras públicas e ajudar a mitigá-los.					
A3.1. A instituição tem em vigor uma Norma de Controlo Interno, que inclua a área de compras?	S	N			

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A3.2. Os riscos na área de compras estão definidos?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A elaboração das peças não é dado valor; Planificação de compras.

A3.3. Existe a segregação de funções na área de compras?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A3.4. Existe um circuito processual e de autorização superior definido?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A3.5. Existem manuais de procedimentos e instruções de trabalho de suporte à área de compras?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.A organização que possui o processo de compras estruturado por fases, deve garantir a aplicação do Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A4.1. O processo de compras está estruturado por fases devidamente identificadas?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.2 A organização possui um sistema de informação que lhe permita dar resposta às necessidades de serviço e obrigações legais, nomeadamente plataforma eletrónica de contratação pública?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.3. Considera que em todos os processos de compra é aplicável o disposto no Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.4. Considera que o órgão de tomada de decisão escolheu o procedimento de contratação mais adequado e admissível?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.5. Considera que o procedimento pré-contratual escolhido assegurou o cumprimento do princípio da concorrência e da transparência?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.6. Considera que o órgão de tomada de decisão calculou com precisão o valor do contrato?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.7. Considera que todos os processos de compra são bem organizados e documentados?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.8. Considera que em todos os procedimentos de compra, o caderno de encargos foi adequado às necessidades e exigências legais?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.9. Considera que os documentos do procedimento de compra – Convite/Programa de Concurso e Caderno de Encargos - foram abrangentes, transparentes e livres de restrições ou condições que discriminam determinados fornecedores?	5	4	3	2	1
A4.10. Considera que foram disponibilizados a todos os candidatos/concorrentes de forma igual e oportuna todas as informações do procedimento?	5	4	3	2	1
A4.11. Considera que em todos os procedimentos de compras foi corretamente efetuada a análise e avaliação formal das propostas?	5	4	3	2	1
A4.12. Em todos os procedimentos de compras, a decisão de adjudicação foi tomada com precisão e adequadamente comunicada?	5	4	3	2	1
A4.13. A execução dos contratos é devidamente monitorada e documentada?	5	4	3	2	1
A4.14. Todos os procedimentos foram devidamente publicitados no site basegov.pt, quando aplicável?	5	4	3	2	1
A5.A avaliação e auditoria ao processo de compras deve conduzir a ajustamentos e melhorias em todo o processo de compras públicas.					
A5.1. Está implementado um sistema de avaliação de fornecedores?	S	N			
Está em curso a implementação de um sistema.					
A5.2 Existe um gabinete de Auditoria Interna na instituição?	S	N			
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua perceção sobre:					
A5.3. Os procedimentos contabilísticos e as medidas de controlo interno relacionados com as compras de bens e serviços são adequados e estão, de facto, a ser aplicados?	5	4	3	2	1
A5.4. Na sequência de auditorias internas ou externas efetuadas à área de compras, são aplicadas as respetivas recomendações/melhorias?	5	4	3	2	1
A5.5. Existe algum reporte do Serviço responsável pela área de compras ao Órgão de tomada de decisão sobre o funcionamento da área de compras?	5	4	3	2	1

ENTREVISTA N.º 2

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da elaboração da Tese de Mestrado em Auditoria. A entrevista é confidencial e em momento algum será identificado o entrevistado. Os resultados da entrevista serão estritamente tratados a nível académico. O tema da tese de mestrado é "Contributos para a elaboração de um Manual de Procedimentos de Compras Públicas", e o estudo de caso são os Serviços da Presidência do IPP.

Data de realização da Entrevista: 19/03/2015 | Hora entrevista: 14h20 | 14h40

PERGUNTAS DA ENTREVISTA					
A1. O posicionamento estratégico das compras públicas através de uma estrutura centralizada, pode permitir economias de escala.					
A1.1. De que forma está posicionada a área de compras na estrutura organizacional da instituição: centralizada, descentralizada ou híbrida?	C	D	H		
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A1.2. As compras públicas são consideradas estratégicas pela organização?	5	4	3	2	1
A1.3. No caso de existir uma centralização de aquisição de compras públicas, esta obtém economias de escala?	5	4	3	2	1
A2. O facto de existir um planeamento das compras públicas pode permitir uma racionalização e redução de despesa em bens e serviços transversais.					
A2.1. Existe um Plano Anual de Compras Públicas na organização?	5	4	3	2	1
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A2.2. Nas aquisições de bens e serviços transversais é efetuada uma agregação de necessidades, verificando-se uma racionalização e redução de despesa?	5	4	3	2	1
A2.3. O planeamento de compras públicas tem como base o Orçamento proposto ou aprovado da instituição?	5	4	3	2	1
A3. O Sistema de Controlo Interno da organização deve identificar os riscos inerentes à área de compras públicas e ajudar a mitigá-los.					
A3.1. A instituição tem em vigor uma Norma de Controlo Interno, que inclua a área de compras?	S	N			

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A3.2. Os riscos na área de compras estão definidos?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A.3.3. Existe a segregação de funções na área de compras?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A3.4. Existe um circuito processual e de autorização superior definido?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A3.5. Existem manuais de procedimentos e instruções de trabalho de suporte à área de compras?		1			
---	--	---	--	--	--

A4.A organização que possui o processo de compras estruturado por fases, deve garantir a aplicação do Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A4.1. O processo de compras está estruturado por fases devidamente identificadas?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.2 A organização possui um sistema de informação que lhe permita dar resposta às necessidades de serviço e obrigações legais, nomeadamente plataforma eletrónica de contratação pública?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.3. Considera que em todos os processos de compra é aplicável o disposto no Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.4. Considera que o órgão de tomada de decisão escolheu o procedimento de contratação mais adequado e admissível?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.5. Considera que o procedimento pré-contratual escolhido assegurou o cumprimento do princípio da concorrência e da transparência?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.6. Considera que o órgão de tomada de decisão calculou com precisão o valor do contrato?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.7. Considera que todos os processos de compra são bem organizados e documentados?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.8. Considera que em todos os procedimentos de compra, o caderno de encargos foi adequado às necessidades e exigências legais?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.9. Considera que os documentos do procedimento de compra – Convite/Programa de Concurso e Caderno de Encargos - foram abrangentes, transparentes e livres de restrições ou condições que discriminam determinados fornecedores?	5	4	3	2	1
A4.10. Considera que foram disponibilizados a todos os candidatos/concorrentes de forma igual e oportuna todas as informações do procedimento?	5	4	3	2	1
A4.11. Considera que em todos os procedimentos de compras foi corretamente efetuada a análise e avaliação formal das propostas?	5	4	3	2	1
A4.12. Em todos os procedimentos de compras, a decisão de adjudicação foi tomada com precisão e adequadamente comunicada?	5	4	3	2	1
A4.13. A execução dos contratos é devidamente monitorada e documentada?	5	4	3	2	1
A4.14. Todos os procedimentos foram devidamente publicitados no site basegov.pt, quando aplicável?	5	4	3	2	1
A5.A avaliação e auditoria ao processo de compras deve conduzir a ajustamentos e melhorias em todo o processo de compras públicas.					
A5.1. Está implementado um sistema de avaliação de fornecedores?	S	N			
A5.2 Existe um gabinete de Auditoria Interna na instituição?	S	N			
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua perceção sobre:					
A5.3. Os procedimentos contabilísticos e as medidas de controlo interno relacionados com as compras de bens e serviços são adequados e estão, de facto, a ser aplicados?	5	4	3	2	1
A5.4. Na sequência de auditorias internas ou externas efetuadas à área de compras, são aplicadas as respetivas recomendações/melhorias?	5	4	3	2	1
A5.5. Existe algum reporte do Serviço responsável pela área de compras ao Órgão de tomada de decisão sobre o funcionamento da área de compras?	5	4	3	2	1

ENTREVISTA N.º 3

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da elaboração da Tese de Mestrado em Auditoria. A entrevista é confidencial e em momento algum será identificado o entrevistado. Os resultados da entrevista serão estritamente tratados a nível académico.

O tema da tese de mestrado é "Contributos para a elaboração de um Manual de Procedimentos de Compras Públicas", e o estudo de caso são os Serviços da Presidência do IPP.

Data de realização da Entrevista: 19/03/2015 | Hora entrevista: 15h00 | 15h20

PERGUNTAS DA ENTREVISTA					
A1. O posicionamento estratégico das compras públicas através de uma estrutura centralizada, pode permitir economias de escala.					
A1.1. De que forma está posicionada a área de compras na estrutura organizacional da instituição: centralizada, descentralizada ou híbrida?	C	D	H		
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A1.2. As compras públicas são consideradas estratégicas pela organização?	5	4	3	2	1
A1.3. No caso de existir uma centralização de aquisição de compras públicas, esta obtém economias de escala?	5	4	3	2	1
A2. O facto de existir um planeamento das compras públicas pode permitir uma racionalização e redução de despesa em bens e serviços transversais.					
A2.1. Existe um Plano Anual de Compras Públicas na organização?	S	N			
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A2.2. Nas aquisições de bens e serviços transversais é efetuada uma agregação de necessidades, verificando-se uma racionalização e redução de despesa?	5	4	3	2	1
A2.3. O planeamento de compras públicas tem como base o Orçamento proposto ou aprovado da instituição?	5	4	3	2	1
A3. O Sistema de Controlo Interno da organização deve identificar os riscos inerentes à área de compras públicas e ajudar a mitigá-los.					
A3.1. A instituição tem em vigor uma Norma de Controlo Interno, que inclua a área de compras?	S	N			

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A3.2. Os riscos na área de compras estão definidos?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A3.3. Existe a segregação de funções na área de compras?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A3.4. Existe um circuito processual e de autorização superior definido?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A3.5. Existem manuais de procedimentos e instruções de trabalho de suporte à área de compras?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.A organização que possui o processo de compras estruturado por fases, deve garantir a aplicação do Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A4.1. O processo de compras está estruturado por fases devidamente identificadas?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.2 A organização possui um sistema de informação que lhe permita dar resposta às necessidades de serviço e obrigações legais, nomeadamente plataforma eletrónica de contratação pública?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.3. Considera que em todos os processos de compra é aplicável o disposto no Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.4. Considera que o órgão de tomada de decisão escolheu o procedimento de contratação mais adequado e admissível?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.5. Considera que o procedimento pré-contratual escolhido assegurou o cumprimento do princípio da concorrência e da transparência?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.6. Considera que o órgão de tomada de decisão calculou com precisão o valor do contrato?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.7. Considera que todos os processos de compra são bem organizados e documentados?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.8. Considera que em todos os procedimentos de compra, o caderno de encargos foi adequado às necessidades e exigências legais?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.9. Considera que os documentos do procedimento de compra – Convite/Programa de Concurso e Caderno de Encargos - foram abrangentes, transparentes e livres de restrições ou condições que discriminam determinados fornecedores?	5	4	3	2	1
A4.10. Considera que foram disponibilizados a todos os candidatos/concorrentes de forma igual e oportuna todas as informações do procedimento?	5	4	3	2	1
A4.11. Considera que em todos os procedimentos de compras foi corretamente efetuada a análise e avaliação formal das propostas?	5	4	3	2	1
A4.12. Em todos os procedimentos de compras, a decisão de adjudicação foi tomada com precisão e adequadamente comunicada?	5	4	3	2	1
A4.13. A execução dos contratos é devidamente monitorada e documentada?	5	4	3	2	1
A4.14. Todos os procedimentos foram devidamente publicitados no site basegov.pt, quando aplicável?	5	4	3	2	1
A5.A avaliação e auditoria ao processo de compras deve conduzir a ajustamentos e melhorias em todo o processo de compras públicas.					
A5.1. Está implementado um sistema de avaliação de fornecedores?	S	N			
A5.2 Existe um gabinete de Auditoria Interna na instituição?	S	N			
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A5.3. Os procedimentos contabilísticos e as medidas de controlo interno relacionados com as compras de bens e serviços são adequados e estão, de facto, a ser aplicados?	5	4	3	2	1
A5.4. Na sequência de auditorias internas ou externas efetuadas à área de compras, são aplicadas as respetivas recomendações/melhorias?	5	4	3	2	1
A5.5. Existe algum reporte do Serviço responsável pela área de compras ao Órgão de tomada de decisão sobre o funcionamento da área de compras?	5	4	3	2	1

ENTREVISTA N.º 4

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da elaboração da Tese de Mestrado em Auditoria. A entrevista é confidencial e em momento algum será identificado o entrevistado. Os resultados da entrevista serão estritamente tratados a nível académico. O tema da tese de mestrado é "Contributos para a elaboração de um Manual de Procedimentos de Compras Públicas", e o estudo de caso são os Serviços da Presidência do IPP.

Data de realização da Entrevista: 20/03/2015 | Hora entrevista: 13:30 | 13h50m

PERGUNTAS DA ENTREVISTA					
A1. O posicionamento estratégico das compras públicas através de uma estrutura centralizada, pode permitir economias de escala.					
A1.1. De que forma está posicionada a área de compras na estrutura organizacional da instituição: centralizada, descentralizada ou híbrida?	C	D	<input checked="" type="radio"/> H		
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A1.2. As compras públicas são consideradas estratégicas pela organização?	5	4	<input checked="" type="radio"/> 3	2	1
A1.3. No caso de existir uma centralização de aquisição de compras públicas, esta obtém economias de escala?	<input checked="" type="radio"/> 5	4	3	2	1
A2. O facto de existir um planeamento das compras públicas pode permitir uma racionalização e redução de despesa em bens e serviços transversais.					
A2.1. Existe um Plano Anual de Compras Públicas na organização?	S	<input checked="" type="radio"/> N			
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A2.2. Nas aquisições de bens e serviços transversais é efetuada uma agregação de necessidades, verificando-se uma racionalização e redução de despesa?	5	4	<input checked="" type="radio"/> 3	2	1
A2.3. O planeamento de compras públicas tem como base o Orçamento proposto ou aprovado da instituição?	5	4	3	<input checked="" type="radio"/> 2	1
A3. O Sistema de Controlo Interno da organização deve identificar os riscos inerentes à área de compras públicas e ajudar a mitigá-los.					
A3.1. A instituição tem em vigor uma Norma de Controlo Interno, que inclua a área de compras?	S	<input checked="" type="radio"/> N			

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A3.2. Os riscos na área de compras estão definidos?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A3.3. Existe a segregação de funções na área de compras?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

Falta de recursos humanos.

A3.4. Existe um circuito processual e de autorização superior definido?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A3.5. Existem manuais de procedimentos e instruções de trabalho de suporte à área de compras?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

Internamente não existe.

A4.A organização que possui o processo de compras estruturado por fases, deve garantir a aplicação do Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A4.1. O processo de compras está estruturado por fases devidamente identificadas?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.2 A organização possui um sistema de informação que lhe permita dar resposta às necessidades de serviço e obrigações legais, nomeadamente plataforma eletrónica de contratação pública?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.3. Considera que em todos os processos de compra é aplicável o disposto no Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.4. Considera que o órgão de tomada de decisão escolheu o procedimento de contratação mais adequado e admissível?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.5. Considera que o procedimento pré-contratual escolhido assegurou o cumprimento do princípio da concorrência e da transparência?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.6. Considera que o órgão de tomada de decisão calculou com precisão o valor do contrato?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.7. Considera que todos os processos de compra são bem organizados e documentados?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.8. Considera que em todos os procedimentos de compra, o caderno de encargos foi adequado às necessidades e exigências legais?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.9. Considera que os documentos do procedimento de compra – Convite/Programa de Concurso e Caderno de Encargos - foram abrangentes, transparentes e livres de restrições ou condições que discriminam determinados fornecedores?	5	4	3	2	1
A4.10. Considera que foram disponibilizados a todos os candidatos/concorrentes de forma igual e oportuna todas as informações do procedimento?	5	4	3	2	1
A4.11. Considera que em todos os procedimentos de compras foi corretamente efetuada a análise e avaliação formal das propostas?	5	4	3	2	1
A4.12. Em todos os procedimentos de compras, a decisão de adjudicação foi tomada com precisão e adequadamente comunicada?	5	4	3	2	1
A4.13. A execução dos contratos é devidamente monitorada e documentada?	5	4	3	2	1
A4.14. Todos os procedimentos foram devidamente publicitados no site basegov.pt, quando aplicável?	5	4	3	2	1
A5.A avaliação e auditoria ao processo de compras deve conduzir a ajustamentos e melhorias em todo o processo de compras públicas.					
A5.1. Está implementado um sistema de avaliação de fornecedores?	S	N			
Está em fase de implementação.					
A5.2 Existe um gabinete de Auditoria Interna na instituição?	S	N			
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua perceção sobre:					
A5.3. Os procedimentos contabilísticos e as medidas de controlo interno relacionados com as compras de bens e serviços são adequados e estão, de facto, a ser aplicados?	5	4	3	2	1
A5.4. Na sequência de auditorias internas ou externas efetuadas à área de compras, são aplicadas as respetivas recomendações/melhorias?	5	4	3	2	1
A5.5. Existe algum reporte do Serviço responsável pela área de compras ao Órgão de tomada de decisão sobre o funcionamento da área de compras?	5	4	3	2	1

ENTREVISTA N.º 5

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da elaboração da Tese de Mestrado em Auditoria. A entrevista é confidencial e em momento algum será identificado o entrevistado. Os resultados da entrevista serão estritamente tratados a nível académico. O tema da tese de mestrado é "Contributos para a elaboração de um Manual de Procedimentos de Compras Públicas", e o estudo de caso são os Serviços da Presidência do IPP

Data de realização da Entrevista: 20/03/2015 | Hora entrevista: 14h40 | 15h00

PERGUNTAS DA ENTREVISTA					
A1. O posicionamento estratégico das compras públicas através de uma estrutura centralizada, pode permitir economias de escala.					
A1.1. De que forma está posicionada a área de compras na estrutura organizacional da instituição: centralizada, descentralizada ou híbrida?	C	D	<input checked="" type="radio"/> H		
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A1.2. As compras públicas são consideradas estratégicas pela organização?	5	4	<input checked="" type="radio"/> 3	2	1
A1.3. No caso de existir uma centralização de aquisição de compras públicas, esta obtém economias de escala?	<input checked="" type="radio"/> 5	4	3	2	1
A2. O facto de existir um planeamento das compras públicas pode permitir uma racionalização e redução de despesa em bens e serviços transversais.					
A2.1. Existe um Plano Anual de Compras Públicas na organização?	S	<input checked="" type="radio"/> N			
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A2.2. Nas aquisições de bens e serviços transversais é efetuada uma agregação de necessidades, verificando-se uma racionalização e redução de despesa?	<input checked="" type="radio"/> 5	4	3	2	1
A2.3. O planeamento de compras públicas tem como base o Orçamento proposto ou aprovado da instituição?	<input checked="" type="radio"/> 5	4	3	2	1
A3. O Sistema de Controlo Interno da organização deve identificar os riscos inerentes à área de compras públicas e ajudar a mitigá-los.					
A3.1. A instituição tem em vigor uma Norma de Controlo Interno, que inclua a área de compras?	S	<input checked="" type="radio"/> N			

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A3.2. Os riscos na área de compras estão definidos?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A3.3. Existe a segregação de funções na área de compras?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A3.4. Existe um circuito processual e de autorização superior definido?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A3.5. Existem manuais de procedimentos e instruções de trabalho de suporte à área de compras?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.A organização que possui o processo de compras estruturado por fases, deve garantir a aplicação do Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A4.1. O processo de compras está estruturado por fases devidamente identificadas?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.2 A organização possui um sistema de informação que lhe permita dar resposta às necessidades de serviço e obrigações legais, nomeadamente plataforma eletrónica de contratação pública?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.3. Considera que em todos os processos de compra é aplicável o disposto no Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.4. Considera que o órgão de tomada de decisão escolheu o procedimento de contratação mais adequado e admissível?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.5. Considera que o procedimento pré-contratual escolhido assegurou o cumprimento do princípio da concorrência e da transparência?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.6. Considera que o órgão de tomada de decisão calculou com precisão o valor do contrato?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.7. Considera que todos os processos de compra são bem organizados e documentados?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.8. Considera que em todos os procedimentos de compra, o caderno de encargos foi adequado às necessidades e exigências legais?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.9. Considera que os documentos do procedimento de compra – Convite/Programa de Concurso e Caderno de Encargos - foram abrangentes, transparentes e livres de restrições ou condições que discriminam determinados fornecedores?	5	4	3	2	1
A4.10. Considera que foram disponibilizados a todos os candidatos/concorrentes de forma igual e oportuna todas as informações do procedimento?	5	4	3	2	1
A4.11. Considera que em todos os procedimentos de compras foi corretamente efetuada a análise e avaliação formal das propostas?	5	4	3	2	1
A4.12. Em todos os procedimentos de compras, a decisão de adjudicação foi tomada com precisão e adequadamente comunicada?	5	4	3	2	1
A4.13. A execução dos contratos é devidamente monitorada e documentada?	5	4	3	2	1
A4.14. Todos os procedimentos foram devidamente publicitados no site basegov.pt, quando aplicável?	5	4	3	2	1
A5.A avaliação e auditoria ao processo de compras deve conduzir a ajustamentos e melhorias em todo o processo de compras públicas.					
A5.1. Está implementado um sistema de avaliação de fornecedores?	S	N			
A5.2 Existe um gabinete de Auditoria Interna na instituição?	S	N			
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua perceção sobre:					
A5.3. Os procedimentos contabilísticos e as medidas de controlo interno relacionados com as compras de bens e serviços são adequados e estão, de facto, a ser aplicados?	5	4	3	2	1
A5.4. Na sequência de auditorias internas ou externas efetuadas à área de compras, são aplicadas as respetivas recomendações/melhorias?	5	4	3	2	1
A5.5. Existe algum reporte do Serviço responsável pela área de compras ao Órgão de tomada de decisão sobre o funcionamento da área de compras?	5	4	3	2	1

ENTREVISTA N.º 6

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da elaboração da Tese de Mestrado em Auditoria. A entrevista é confidencial e em momento algum será identificado o entrevistado. Os resultados da entrevista serão estritamente tratados a nível académico.

O tema da tese de mestrado é "Contributos para a elaboração de um Manual de Procedimentos de Compras Públicas", e o estudo de caso são os Serviços da Presidência do IPP.

Data de realização da Entrevista: 20/03/2015 | Hora entrevista: 17h00 | 17h20

PERGUNTAS DA ENTREVISTA					
A1. O posicionamento estratégico das compras públicas através de uma estrutura centralizada, pode permitir economias de escala.					
A1.1. De que forma está posicionada a área de compras na estrutura organizacional da instituição: centralizada, descentralizada ou híbrida?	C	D	<input checked="" type="radio"/> H		
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A1.2. As compras públicas são consideradas estratégicas pela organização?	5	<input checked="" type="radio"/> 4	3	2	1
A1.3. No caso de existir uma centralização de aquisição de compras públicas, esta obtém economias de escala?	<input checked="" type="radio"/> 5	4	3	2	1
A2. O facto de existir um planeamento das compras públicas pode permitir uma racionalização e redução de despesa em bens e serviços transversais.					
A2.1. Existe um Plano Anual de Compras Públicas na organização?	S	<input checked="" type="radio"/> N			
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A2.2. Nas aquisições de bens e serviços transversais é efetuada uma agregação de necessidades, verificando-se uma racionalização e redução de despesa?	<input checked="" type="radio"/> 5	4	3	2	1
A2.3. O planeamento de compras públicas tem como base o Orçamento proposto ou aprovado da instituição?	5	4	<input checked="" type="radio"/> 3	2	1
A3. O Sistema de Controlo Interno da organização deve identificar os riscos inerentes à área de compras públicas e ajudar a mitigá-los.					
A3.1. A instituição tem em vigor uma Norma de Controlo Interno, que inclua a área de compras?	S	<input checked="" type="radio"/> N			

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A3.2. Os riscos na área de compras estão definidos?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A3.3. Existe a segregação de funções na área de compras?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A3.4. Existe um circuito processual e de autorização superior definido?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A3.5. Existem manuais de procedimentos e instruções de trabalho de suporte à área de compras?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.A organização que possui o processo de compras estruturado por fases, deve garantir a aplicação do Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A4.1. O processo de compras está estruturado por fases devidamente identificadas?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

Circuito interno de autorização (validação prévia da INF e PAD)

A4.2 A organização possui um sistema de informação que lhe permita dar resposta às necessidades de serviço e obrigações legais, nomeadamente plataforma eletrónica de contratação pública?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.3. Considera que em todos os processos de compra é aplicável o disposto no Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.4. Considera que o órgão de tomada de decisão escolheu o procedimento de contratação mais adequado e admissível?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.5. Considera que o procedimento pré-contratual escolhido assegurou o cumprimento do princípio da concorrência e da transparência?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.6. Considera que o órgão de tomada de decisão calculou com precisão o valor do contrato?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.7. Considera que todos os processos de compra são bem organizados e documentados?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.8. Considera que em todos os procedimentos de compra, o caderno de encargos foi adequado às necessidades e exigências legais?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.9. Considera que os documentos do procedimento de compra – Convite/Programa de Concurso e Caderno de Encargos - foram abrangentes, transparentes e livres de restrições ou condições que discriminam determinados fornecedores?	5	4	3	2	1
A4.10. Considera que foram disponibilizados a todos os candidatos/concorrentes de forma igual e oportuna todas as informações do procedimento?	5	4	3	2	1
A4.11. Considera que em todos os procedimentos de compras foi corretamente efetuada a análise e avaliação formal das propostas?	5	4	3	2	1
A4.12. Em todos os procedimentos de compras, a decisão de adjudicação foi tomada com precisão e adequadamente comunicada?	5	4	3	2	1
A4.13. A execução dos contratos é devidamente monitorada e documentada?	5	4	3	2	1
A4.14. Todos os procedimentos foram devidamente publicitados no site basegov.pt, quando aplicável?	5	4	3	2	1
A5.A avaliação e auditoria ao processo de compras deve conduzir a ajustamentos e melhorias em todo o processo de compras públicas.					
A5.1. Está implementado um sistema de avaliação de fornecedores?	S	N			
A5.2 Existe um gabinete de Auditoria Interna na instituição?	S	N			
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua perceção sobre:					
A5.3. Os procedimentos contabilísticos e as medidas de controlo interno relacionados com as compras de bens e serviços são adequados e estão, de facto, a ser aplicados?	5	4	3	2	1
A5.4. Na sequência de auditorias internas ou externas efetuadas à área de compras, são aplicadas as respetivas recomendações/melhorias?	5	4	3	2	1
A5.5. Existe algum reporte do Serviço responsável pela área de compras ao Órgão de tomada de decisão sobre o funcionamento da área de compras?	5	4	3	2	1

ENTREVISTA N.º 7

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da elaboração da Tese de Mestrado em Auditoria. A entrevista é confidencial e em momento algum será identificado o entrevistado. Os resultados da entrevista serão estritamente tratados a nível académico.

O tema da tese de mestrado é "Contributos para a elaboração de um Manual de Procedimentos de Compras Públicas", e o estudo de caso são os Serviços da Presidência do IPP.

Data de realização da Entrevista: 24/03/2015 | Hora entrevista: 17h00 | 17h30

PERGUNTAS DA ENTREVISTA					
A1. O posicionamento estratégico das compras públicas através de uma estrutura centralizada, pode permitir economias de escala.					
A1.1. De que forma está posicionada a área de compras na estrutura organizacional da instituição: centralizada, descentralizada ou híbrida?	C	D	H		
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua perceção sobre:					
A1.2. As compras públicas são consideradas estratégicas pela organização?	5	4	3	2	1
A1.3. No caso de existir uma centralização de aquisição de compras públicas, esta obtém economias de escala?	5	4	3	2	1
A2. O facto de existir um planeamento das compras públicas pode permitir uma racionalização e redução de despesa em bens e serviços transversais.					
A2.1. Existe um Plano Anual de Compras Públicas na organização?	S	N			
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua perceção sobre:					
A2.2. Nas aquisições de bens e serviços transversais é efetuada uma agregação de necessidades, verificando-se uma racionalização e redução de despesa?	5	4	3	2	1
A2.3. O planeamento de compras públicas tem como base o Orçamento proposto ou aprovado da instituição?	5	4	3	2	1
A3. O Sistema de Controlo Interno da organização deve identificar os riscos inerentes à área de compras públicas e ajudar a mitigá-los.					
A3.1. A instituição tem em vigor uma Norma de Controlo Interno, que inclua a área de compras?	S	N			

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A3.2. Os riscos na área de compras estão definidos?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A3.3. Existe a segregação de funções na área de compras?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A3.4. Existe um circuito processual e de autorização superior definido?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A3.5. Existem manuais de procedimentos e instruções de trabalho de suporte à área de compras?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.A organização que possui o processo de compras estruturado por fases, deve garantir a aplicação do Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A4.1. O processo de compras está estruturado por fases devidamente identificadas?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.2 A organização possui um sistema de informação que lhe permita dar resposta às necessidades de serviço e obrigações legais, nomeadamente plataforma eletrónica de contratação pública?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.3. Considera que em todos os processos de compra é aplicável o disposto no Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.4. Considera que o órgão de tomada de decisão escolheu o procedimento de contratação mais adequado e admissível?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.5. Considera que o procedimento pré-contratual escolhido assegurou o cumprimento do princípio da concorrência e da transparência?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.6. Considera que o órgão de tomada de decisão calculou com precisão o valor do contrato?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.7. Considera que todos os processos de compra são bem organizados e documentados?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.8. Considera que em todos os procedimentos de compra, o caderno de encargos foi adequado às necessidades e exigências legais?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.9. Considera que os documentos do procedimento de compra – Convite/Programa de Concurso e Caderno de Encargos - foram abrangentes, transparentes e livres de restrições ou condições que discriminam determinados fornecedores?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A4.10. Considera que foram disponibilizados a todos os candidatos/concorrentes de forma igual e oportuna todas as informações do procedimento?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A4.11. Considera que em todos os procedimentos de compras foi corretamente efetuada a análise e avaliação formal das propostas?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A4.12. Em todos os procedimentos de compras, a decisão de adjudicação foi tomada com precisão e adequadamente comunicada?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A4.13. A execução dos contratos é devidamente monitorada e documentada?	<input type="radio"/> 5	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A4.14. Todos os procedimentos foram devidamente publicitados no site basegov.pt, quando aplicável?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A5.A avaliação e auditoria ao processo de compras deve conduzir a ajustamentos e melhorias em todo o processo de compras públicas.					
A5.1. Está implementado um sistema de avaliação de fornecedores?	<input checked="" type="radio"/> S	<input type="radio"/> N			
A5.2 Existe um gabinete de Auditoria Interna na instituição?	<input type="radio"/> S	<input checked="" type="radio"/> N			
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua perceção sobre:					
A5.3. Os procedimentos contabilísticos e as medidas de controlo interno relacionados com as compras de bens e serviços são adequados e estão, de facto, a ser aplicados?	<input type="radio"/> 5	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A5.4. Na sequência de auditorias internas ou externas efetuadas à área de compras, são aplicadas as respetivas recomendações/melhorias?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A5.5. Existe algum reporte do Serviço responsável pela área de compras ao Órgão de tomada de decisão sobre o funcionamento da área de compras?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1

ENTREVISTA N.º 8

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da elaboração da Tese de Mestrado em Auditoria. A entrevista é confidencial e em momento algum será identificado o entrevistado. Os resultados da entrevista serão estritamente tratados a nível académico.

O tema da tese de mestrado é "Contributos para a elaboração de um Manual de Procedimentos de Compras Públicas", e o estudo de caso são os Serviços da Presidência do IPP.

Data de realização da Entrevista: 27/03/2015 | Hora entrevista: 19h00 | 19h35

PERGUNTAS DA ENTREVISTA					
A1. O posicionamento estratégico das compras públicas através de uma estrutura centralizada, pode permitir economias de escala.					
A1.1. De que forma está posicionada a área de compras na estrutura organizacional da instituição: centralizada, descentralizada ou híbrida?	C	D	<input checked="" type="radio"/> H		
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A1.2. As compras públicas são consideradas estratégicas pela organização?	<input checked="" type="radio"/> 5	4	3	2	1
A1.3. No caso de existir uma centralização de aquisição de compras públicas, esta obtém economias de escala?	<input checked="" type="radio"/> 5	4	3	2	1
A2. O facto de existir um planeamento das compras públicas pode permitir uma racionalização e redução de despesa em bens e serviços transversais.					
A2.1. Existe um Plano Anual de Compras Públicas na organização?	<input checked="" type="radio"/> S	N			
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A2.2. Nas aquisições de bens e serviços transversais é efetuada uma agregação de necessidades, verificando-se uma racionalização e redução de despesa?	<input checked="" type="radio"/> 5	4	3	2	1
A2.3. O planeamento de compras públicas tem como base o Orçamento proposto ou aprovado da instituição?	<input checked="" type="radio"/> 5	4	3	2	1
A3. O Sistema de Controlo Interno da organização deve identificar os riscos inerentes à área de compras públicas e ajudar a mitigá-los.					
A3.1. A instituição tem em vigor uma Norma de Controlo Interno, que inclua a área de compras?	<input checked="" type="radio"/> S	N			

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A3.2. Os riscos na área de compras estão definidos?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A3.3. Existe a segregação de funções na área de compras?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A3.4. Existe um circuito processual e de autorização superior definido?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A3.5. Existem manuais de procedimentos e instruções de trabalho de suporte à área de compras?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.A organização que possui o processo de compras estruturado por fases, deve garantir a aplicação do Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A4.1. O processo de compras está estruturado por fases devidamente identificadas?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.2 A organização possui um sistema de informação que lhe permita dar resposta às necessidades de serviço e obrigações legais, nomeadamente plataforma eletrónica de contratação pública?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.3. Considera que em todos os processos de compra é aplicável o disposto no Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.4. Considera que o órgão de tomada de decisão escolheu o procedimento de contratação mais adequado e admissível?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.5. Considera que o procedimento pré-contratual escolhido assegurou o cumprimento do princípio da concorrência e da transparência?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.6. Considera que o órgão de tomada de decisão calculou com precisão o valor do contrato?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.7. Considera que todos os processos de compra são bem organizados e documentados?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.8. Considera que em todos os procedimentos de compra, o caderno de encargos foi adequado às necessidades e exigências legais?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.9. Considera que os documentos do procedimento de compra – Convite/Programa de Concurso e Caderno de Encargos - foram abrangentes, transparentes e livres de restrições ou condições que discriminam determinados fornecedores?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A4.10. Considera que foram disponibilizados a todos os candidatos/concorrentes de forma igual e oportuna todas as informações do procedimento?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A4.11. Considera que em todos os procedimentos de compras foi corretamente efetuada a análise e avaliação formal das propostas?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A4.12. Em todos os procedimentos de compras, a decisão de adjudicação foi tomada com precisão e adequadamente comunicada?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A4.13. A execução dos contratos é devidamente monitorada e documentada?	<input type="radio"/> 5	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A4.14. Todos os procedimentos foram devidamente publicitados no site basegov.pt, quando aplicável?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A5.A avaliação e auditoria ao processo de compras deve conduzir a ajustamentos e melhorias em todo o processo de compras públicas.					
A5.1. Está implementado um sistema de avaliação de fornecedores?	<input checked="" type="radio"/> S	<input type="radio"/> N			
A5.2 Existe um gabinete de Auditoria Interna na instituição?	<input type="radio"/> S	<input checked="" type="radio"/> N			
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua perceção sobre:					
A5.3. Os procedimentos contabilísticos e as medidas de controlo interno relacionados com as compras de bens e serviços são adequados e estão, de facto, a ser aplicados?	<input type="radio"/> 5	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A5.4. Na sequência de auditorias internas ou externas efetuadas à área de compras, são aplicadas as respetivas recomendações/melhorias?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A5.5. Existe algum reporte do Serviço responsável pela área de compras ao Órgão de tomada de decisão sobre o funcionamento da área de compras?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1

ENTREVISTA N.º 9

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da elaboração da Tese de Mestrado em Auditoria. A entrevista é confidencial e em momento algum será identificado o entrevistado. Os resultados da entrevista serão estritamente tratados a nível académico.

O tema da tese de mestrado é "Contributos para a elaboração de um Manual de Procedimentos de Compras Públicas", e o estudo de caso são os Serviços da Presidência do IPP.

Data de realização da Entrevista: 30/03/2015 | Hora entrevista: 14h35 | 15h30

PERGUNTAS DA ENTREVISTA					
A1. O posicionamento estratégico das compras públicas através de uma estrutura centralizada, pode permitir economias de escala.					
A1.1. De que forma está posicionada a área de compras na estrutura organizacional da instituição: centralizada, descentralizada ou híbrida?	C	D	H		
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A1.2. As compras públicas são consideradas estratégicas pela organização?	5	4	3	2	1
A1.3. No caso de existir uma centralização de aquisição de compras públicas, esta obtém economias de escala?	5	4	3	2	1
A2. O facto de existir um planeamento das compras públicas pode permitir uma racionalização e redução de despesa em bens e serviços transversais.					
A2.1. Existe um Plano Anual de Compras Públicas na organização?	S	N			
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A2.2. Nas aquisições de bens e serviços transversais é efetuada uma agregação de necessidades, verificando-se uma racionalização e redução de despesa?	5	4	3	2	1
A2.3. O planeamento de compras públicas tem como base o Orçamento proposto ou aprovado da instituição?	5	4	3	2	1
A3. O Sistema de Controlo Interno da organização deve identificar os riscos inerentes à área de compras públicas e ajudar a mitigá-los.					
A3.1. A instituição tem em vigor uma Norma de Controlo Interno, que inclua a área de compras?	S	N			

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A3.2. Os riscos na área de compras estão definidos?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A3.3. Existe a segregação de funções na área de compras?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A3.4. Existe um circuito processual e de autorização superior definido?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A3.5. Existem manuais de procedimentos e instruções de trabalho de suporte à área de compras?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.A organização que possui o processo de compras estruturado por fases, deve garantir a aplicação do Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A4.1. O processo de compras está estruturado por fases devidamente identificadas?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.2 A organização possui um sistema de informação que lhe permita dar resposta às necessidades de serviço e obrigações legais, nomeadamente plataforma eletrónica de contratação pública?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.3. Considera que em todos os processos de compra é aplicável o disposto no Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.4. Considera que o órgão de tomada de decisão escolheu o procedimento de contratação mais adequado e admissível?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.5. Considera que o procedimento pré-contratual escolhido assegurou o cumprimento do princípio da concorrência e da transparência?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.6. Considera que o órgão de tomada de decisão calculou com precisão o valor do contrato?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.7. Considera que todos os processos de compra são bem organizados e documentados?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.8. Considera que em todos os procedimentos de compra, o caderno de encargos foi adequado às necessidades e exigências legais?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.9. Considera que os documentos do procedimento de compra – Convite/Programa de Concurso e Caderno de Encargos - foram abrangentes, transparentes e livres de restrições ou condições que discriminam determinados fornecedores?	5	4	3	2	1
A4.10. Considera que foram disponibilizados a todos os candidatos/concorrentes de forma igual e oportuna todas as informações do procedimento?	5	4	3	2	1
A4.11. Considera que em todos os procedimentos de compras foi corretamente efetuada a análise e avaliação formal das propostas?	5	4	3	2	1
A4.12. Em todos os procedimentos de compras, a decisão de adjudicação foi tomada com precisão e adequadamente comunicada?	5	4	3	2	1
A4.13. A execução dos contratos é devidamente monitorada e documentada?	5	4	3	2	1
A4.14. Todos os procedimentos foram devidamente publicitados no site basegov.pt, quando aplicável?	5	4	3	2	1
A5.A avaliação e auditoria ao processo de compras deve conduzir a ajustamentos e melhorias em todo o processo de compras públicas.					
A5.1. Está implementado um sistema de avaliação de fornecedores?	S	N			
A5.2 Existe um gabinete de Auditoria Interna na instituição?	S	N			
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua perceção sobre:					
A5.3. Os procedimentos contabilísticos e as medidas de controlo interno relacionados com as compras de bens e serviços são adequados e estão, de facto, a ser aplicados?	5	4	3	2	1
A5.4. Na sequência de auditorias internas ou externas efetuadas à área de compras, são aplicadas as respetivas recomendações/melhorias?	5	4	3	2	1
A5.5. Existe algum reporte do Serviço responsável pela área de compras ao Órgão de tomada de decisão sobre o funcionamento da área de compras?	5	4	3	2	1

ENTREVISTA N.º 10

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da elaboração da Tese de Mestrado em Auditoria. A entrevista é confidencial e em momento algum será identificado o entrevistado. Os resultados da entrevista serão estritamente tratados a nível académico.

O tema da tese de mestrado é "Contributos para a elaboração de um Manual de Procedimentos de Compras Públicas", e o estudo de caso são os Serviços da Presidência do IPP.

Data de realização da Entrevista: 02/04/2015 | Hora entrevista: 17h00 | 17h30

PERGUNTAS DA ENTREVISTA					
A1. O posicionamento estratégico das compras públicas através de uma estrutura centralizada, pode permitir economias de escala.					
A1.1. De que forma está posicionada a área de compras na estrutura organizacional da instituição: centralizada, descentralizada ou híbrida?	C	D	<input checked="" type="radio"/> H		
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A1.2. As compras públicas são consideradas estratégicas pela organização?	5	<input checked="" type="radio"/> 4	3	2	1
A1.3. No caso de existir uma centralização de aquisição de compras públicas, esta obtém economias de escala?	5	<input checked="" type="radio"/> 4	3	2	1
A2. O facto de existir um planeamento das compras públicas pode permitir uma racionalização e redução de despesa em bens e serviços transversais.					
A2.1. Existe um Plano Anual de Compras Públicas na organização?	<input checked="" type="radio"/> S	N			
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A2.2. Nas aquisições de bens e serviços transversais é efetuada uma agregação de necessidades, verificando-se uma racionalização e redução de despesa?	<input checked="" type="radio"/> 5	4	3	2	1
A2.3. O planeamento de compras públicas tem como base o Orçamento proposto ou aprovado da instituição?	5	<input checked="" type="radio"/> 4	3	2	1
A3. O Sistema de Controlo Interno da organização deve identificar os riscos inerentes à área de compras públicas e ajudar a mitigá-los.					
A3.1. A instituição tem em vigor uma Norma de Controlo Interno, que inclua a área de compras?	<input checked="" type="radio"/> S	N			

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A3.2. Os riscos na área de compras estão definidos?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A3.3. Existe a segregação de funções na área de compras?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A3.4. Existe um circuito processual e de autorização superior definido?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A3.5. Existem manuais de procedimentos e instruções de trabalho de suporte à área de compras?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.A organização que possui o processo de compras estruturado por fases, deve garantir a aplicação do Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A4.1. O processo de compras está estruturado por fases devidamente identificadas?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.2 A organização possui um sistema de informação que lhe permita dar resposta às necessidades de serviço e obrigações legais, nomeadamente plataforma eletrónica de contratação pública?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.3. Considera que em todos os processos de compra é aplicável o disposto no Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.4. Considera que o órgão de tomada de decisão escolheu o procedimento de contratação mais adequado e admissível?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.5. Considera que o procedimento pré-contratual escolhido assegurou o cumprimento do princípio da concorrência e da transparência?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.6. Considera que o órgão de tomada de decisão calculou com precisão o valor do contrato?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.7. Considera que todos os processos de compra são bem organizados e documentados?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.8. Considera que em todos os procedimentos de compra, o caderno de encargos foi adequado às necessidades e exigências legais?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.9. Considera que os documentos do procedimento de compra – Convite/Programa de Concurso e Caderno de Encargos - foram abrangentes, transparentes e livres de restrições ou condições que discriminam determinados fornecedores?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A4.10. Considera que foram disponibilizados a todos os candidatos/concorrentes de forma igual e oportuna todas as informações do procedimento?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A4.11. Considera que em todos os procedimentos de compras foi corretamente efetuada a análise e avaliação formal das propostas?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A4.12. Em todos os procedimentos de compras, a decisão de adjudicação foi tomada com precisão e adequadamente comunicada?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A4.13. A execução dos contratos é devidamente monitorada e documentada?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A4.14. Todos os procedimentos foram devidamente publicitados no site basegov.pt, quando aplicável?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A5.A avaliação e auditoria ao processo de compras deve conduzir a ajustamentos e melhorias em todo o processo de compras públicas.					
A5.1. Está implementado um sistema de avaliação de fornecedores?	<input type="radio"/> S	<input checked="" type="radio"/> N			
A5.2 Existe um gabinete de Auditoria Interna na instituição?	<input checked="" type="radio"/> S	<input type="radio"/> N			
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A5.3. Os procedimentos contabilísticos e as medidas de controlo interno relacionados com as compras de bens e serviços são adequados e estão, de facto, a ser aplicados?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A5.4. Na sequência de auditorias internas ou externas efetuadas à área de compras, são aplicadas as respetivas recomendações/melhorias?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A5.5. Existe algum reporte do Serviço responsável pela área de compras ao Órgão de tomada de decisão sobre o funcionamento da área de compras?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1

ENTREVISTA N.º 11

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da elaboração da Tese de Mestrado em Auditoria. A entrevista é confidencial e em momento algum será identificado o entrevistado. Os resultados da entrevista serão estritamente tratados a nível académico. O tema da tese de mestrado é "Contributos para a elaboração de um Manual de Procedimentos de Compras Públicas", e o estudo de caso são os Serviços da Presidência do IPP.

Data de realização da Entrevista: 02/04/2015 | Hora entrevista: 18h00 | 18h30

PERGUNTAS DA ENTREVISTA					
A1. O posicionamento estratégico das compras públicas através de uma estrutura centralizada, pode permitir economias de escala.					
A1.1. De que forma está posicionada a área de compras na estrutura organizacional da instituição: centralizada, descentralizada ou híbrida?	C	D	H		
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A1.2. As compras públicas são consideradas estratégicas pela organização?	5	4	3	2	1
A1.3. No caso de existir uma centralização de aquisição de compras públicas, esta obtém economias de escala?	5	4	3	2	1
A2. O facto de existir um planeamento das compras públicas pode permitir uma racionalização e redução de despesa em bens e serviços transversais.					
A2.1. Existe um Plano Anual de Compras Públicas na organização?	S	N			
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A2.2. Nas aquisições de bens e serviços transversais é efetuada uma agregação de necessidades, verificando-se uma racionalização e redução de despesa?	5	4	3	2	1
A2.3. O planeamento de compras públicas tem como base o Orçamento proposto ou aprovado da instituição?	5	4	3	2	1
A3. O Sistema de Controlo Interno da organização deve identificar os riscos inerentes à área de compras públicas e ajudar a mitigá-los.					
A3.1. A instituição tem em vigor uma Norma de Controlo Interno, que inclua a área de compras?	S	N			

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A3.2. Os riscos na área de compras estão definidos?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A3.3. Existe a segregação de funções na área de compras?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A3.4. Existe um circuito processual e de autorização superior definido?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A3.5. Existem manuais de procedimentos e instruções de trabalho de suporte à área de compras?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.A organização que possui o processo de compras estruturado por fases, deve garantir a aplicação do Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A4.1. O processo de compras está estruturado por fases devidamente identificadas?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.2 A organização possui um sistema de informação que lhe permita dar resposta às necessidades de serviço e obrigações legais, nomeadamente plataforma eletrónica de contratação pública?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.3. Considera que em todos os processos de compra é aplicável o disposto no Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.4. Considera que o órgão de tomada de decisão escolheu o procedimento de contratação mais adequado e admissível?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.5. Considera que o procedimento pré-contratual escolhido assegurou o cumprimento do princípio da concorrência e da transparência?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.6. Considera que o órgão de tomada de decisão calculou com precisão o valor do contrato?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.7. Considera que todos os processos de compra são bem organizados e documentados?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.8. Considera que em todos os procedimentos de compra, o caderno de encargos foi adequado às necessidades e exigências legais?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.9. Considera que os documentos do procedimento de compra – Convite/Programa de Concurso e Caderno de Encargos - foram abrangentes, transparentes e livres de restrições ou condições que discriminam determinados fornecedores?	5	4	3	2	1
A4.10. Considera que foram disponibilizados a todos os candidatos/concorrentes de forma igual e oportuna todas as informações do procedimento?	5	4	3	2	1
A4.11. Considera que em todos os procedimentos de compras foi corretamente efetuada a análise e avaliação formal das propostas?	5	4	3	2	1
A4.12. Em todos os procedimentos de compras, a decisão de adjudicação foi tomada com precisão e adequadamente comunicada?	5	4	3	2	1
A4.13. A execução dos contratos é devidamente monitorada e documentada?	5	4	3	2	1
A4.14. Todos os procedimentos foram devidamente publicitados no site basegov.pt, quando aplicável?	5	4	3	2	1
A5.A avaliação e auditoria ao processo de compras deve conduzir a ajustamentos e melhorias em todo o processo de compras públicas.					
A5.1. Está implementado um sistema de avaliação de fornecedores?	S	N			
A5.2 Existe um gabinete de Auditoria Interna na instituição?	S	N			
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A5.3. Os procedimentos contabilísticos e as medidas de controlo interno relacionados com as compras de bens e serviços são adequados e estão, de facto, a ser aplicados?	5	4	3	2	1
A5.4. Na sequência de auditorias internas ou externas efetuadas à área de compras, são aplicadas as respetivas recomendações/melhorias?	5	4	3	2	1
A5.5. Existe algum reporte do Serviço responsável pela área de compras ao Órgão de tomada de decisão sobre o funcionamento da área de compras?	5	4	3	2	1

ENTREVISTA N.º 12

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da elaboração da Tese de Mestrado em Auditoria. A entrevista é confidencial e em momento algum será identificado o entrevistado. Os resultados da entrevista serão estritamente tratados a nível académico. O tema da tese de mestrado é "Contributos para a elaboração de um Manual de Procedimentos de Compras Públicas", e o estudo de caso são os Serviços da Presidência do IPP.

Data de realização da Entrevista: 06/04/2015 | Hora entrevista: 17h00 | 17h20

PERGUNTAS DA ENTREVISTA					
A1. O posicionamento estratégico das compras públicas através de uma estrutura centralizada, pode permitir economias de escala.					
A1.1. De que forma está posicionada a área de compras na estrutura organizacional da instituição: centralizada, descentralizada ou híbrida?	C	D	H		
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A1.2. As compras públicas são consideradas estratégicas pela organização?	5	4	3	2	1
A1.3. No caso de existir uma centralização de aquisição de compras públicas, esta obtém economias de escala?	5	4	3	2	1
A2. O facto de existir um planeamento das compras públicas pode permitir uma racionalização e redução de despesa em bens e serviços transversais.					
A2.1. Existe um Plano Anual de Compras Públicas na organização?	S	N			
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:					
A2.2. Nas aquisições de bens e serviços transversais é efetuada uma agregação de necessidades, verificando-se uma racionalização e redução de despesa?	5	4	3	2	1
A2.3. O planeamento de compras públicas tem como base o Orçamento proposto ou aprovado da instituição?	5	4	3	2	1
A3. O Sistema de Controlo Interno da organização deve identificar os riscos inerentes à área de compras públicas e ajudar a mitigá-los.					
A3.1. A instituição tem em vigor uma Norma de Controlo Interno, que inclua a área de compras?	S	N			

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A3.2. Os riscos na área de compras estão definidos?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A3.3. Existe a segregação de funções na área de compras?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A3.4. Existe um circuito processual e de autorização superior definido?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A3.5. Existem manuais de procedimentos e instruções de trabalho de suporte à área de compras?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.A organização que possui o processo de compras estruturado por fases, deve garantir a aplicação do Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor.

Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua percepção sobre:

A4.1. O processo de compras está estruturado por fases devidamente identificadas?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.2 A organização possui um sistema de informação que lhe permita dar resposta às necessidades de serviço e obrigações legais, nomeadamente plataforma eletrónica de contratação pública?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.3. Considera que em todos os processos de compra é aplicável o disposto no Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.4. Considera que o órgão de tomada de decisão escolheu o procedimento de contratação mais adequado e admissível?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.5. Considera que o procedimento pré-contratual escolhido assegurou o cumprimento do princípio da concorrência e da transparência?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.6. Considera que o órgão de tomada de decisão calculou com precisão o valor do contrato?	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

A4.7. Considera que todos os processos de compra são bem organizados e documentados?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.8. Considera que em todos os procedimentos de compra, o caderno de encargos foi adequado às necessidades e exigências legais?	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

A4.9. Considera que os documentos do procedimento de compra – Convite/Programa de Concurso e Caderno de Encargos - foram abrangentes, transparentes e livres de restrições ou condições que discriminam determinados fornecedores?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A4.10. Considera que foram disponibilizados a todos os candidatos/concorrentes de forma igual e oportuna todas as informações do procedimento?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A4.11. Considera que em todos os procedimentos de compras foi corretamente efetuada a análise e avaliação formal das propostas?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A4.12. Em todos os procedimentos de compras, a decisão de adjudicação foi tomada com precisão e adequadamente comunicada?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A4.13. A execução dos contratos é devidamente monitorada e documentada?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A4.14. Todos os procedimentos foram devidamente publicitados no site basegov.pt, quando aplicável?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A5.A avaliação e auditoria ao processo de compras deve conduzir a ajustamentos e melhorias em todo o processo de compras públicas.					
A5.1. Está implementado um sistema de avaliação de fornecedores?	<input checked="" type="radio"/> S	<input type="radio"/> N			
A5.2 Existe um gabinete de Auditoria Interna na instituição?	<input type="radio"/> S	<input checked="" type="radio"/> N			
Numa escala de 5 e 1 (em que 5 = muito bom; 4 = bom; 3 = aceitável; 2 = fraco; 1 = inexistente) diga qual a sua perceção sobre:					
A5.3. Os procedimentos contabilísticos e as medidas de controlo interno relacionados com as compras de bens e serviços são adequados e estão, de facto, a ser aplicados?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A5.4. Na sequência de auditorias internas ou externas efetuadas à área de compras, são aplicadas as respetivas recomendações/melhorias?	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
A5.5. Existe algum reporte do Serviço responsável pela área de compras ao Órgão de tomada de decisão sobre o funcionamento da área de compras?	<input type="radio"/> 5	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1

APÊNDICE 4 – ANÁLISE DETALHADA DOS RESULTADOS OBTIDOS NAS ENTREVISTAS

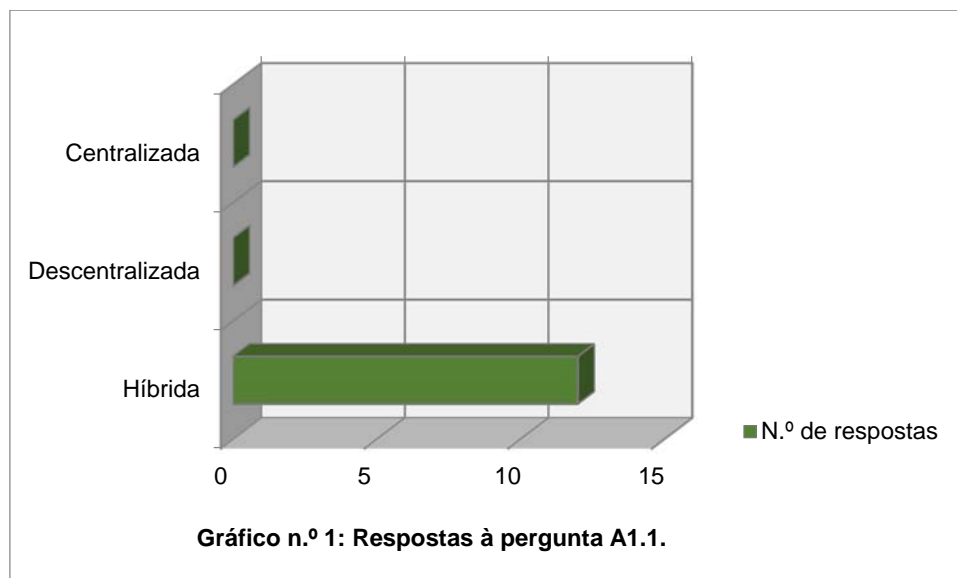
APÊNDICE 4 – ANÁLISE DETALHADA DOS RESULTADOS OBTIDOS NAS ENTREVISTAS

A1. O posicionamento estratégico das compras públicas através de uma estrutura centralizada, pode permitir economias de escala.

Pergunta A1.1. De que forma está posicionada a área de compras na estrutura organizacional da instituição: centralizada, descentralizada ou híbrida?

Resposta	N.º de respostas	Porcentagem
Centralizada	0	0,000%
Descentralizada	0	0,000%
Híbrida	12	100,000%
Total	12	100,000%

Quadro n.º 1: Respostas à pergunta A1.1.



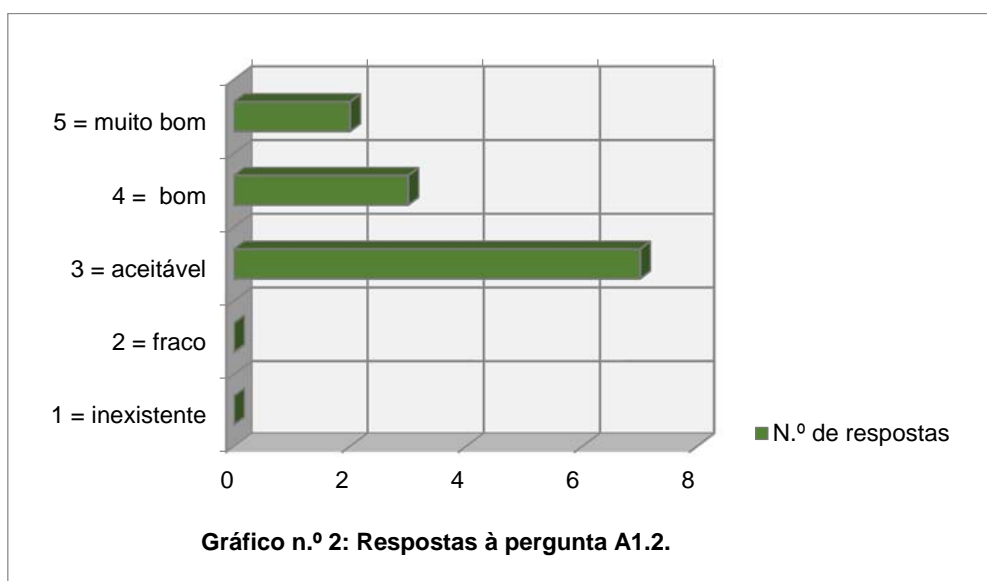
Da análise do quadro e do gráfico n.º 1, relativo às respostas à pergunta A1.1., verificamos que todos os sujeitos consideraram que a área de compras está posicionada na estrutura organizacional de uma forma híbrida. Resulta, então, que das respostas à questão sobre de

que forma está posicionada a área de compras na estrutura organizacional da instituição 100 % dos entrevistados considera a posição da área de compras como híbrida.

Pergunta A1.2. As compras públicas são consideradas estratégicas pela organização?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem	
5 = muito bom	2	16,667%	41,667%
4 = bom	3	25,000%	
3 = aceitável	7	58,333%	58,333%
2 = fraco	0	0,000%	0,000%
1 = inexistente	0	0,000%	
Total	12	100,000%	100,000%

Quadro n.º 2: Respostas à pergunta A1.2.



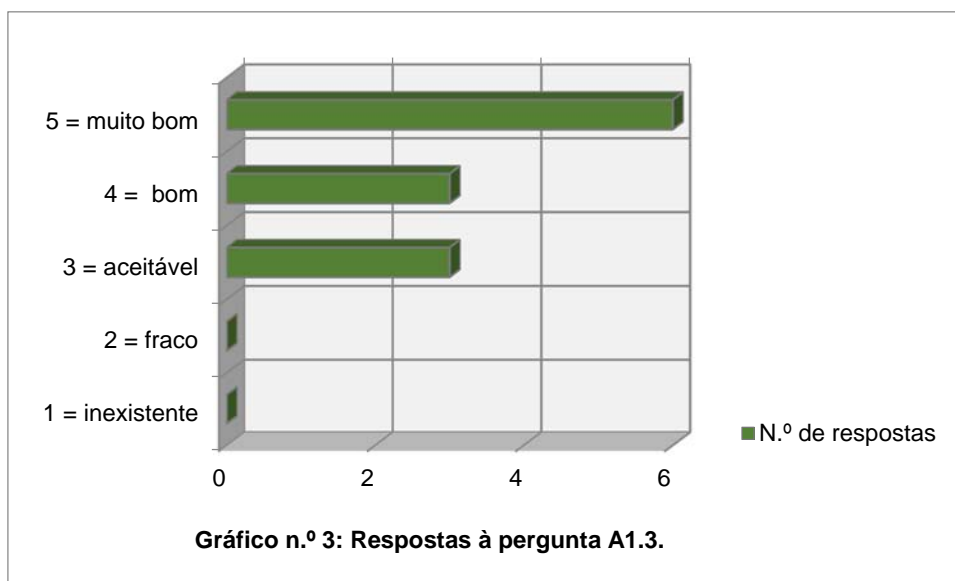
Da análise do quadro e do gráfico n.º 2, relativo às respostas à pergunta A1.2., verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente – correspondendo a 0%; nenhum entrevistado considera fraco – correspondendo a 0%; 7 entrevistados consideram aceitável – correspondendo a 58,333%; 3 entrevistados consideram bom – correspondendo a 25,000%; e 2 entrevistados consideram muito bom – correspondendo a 16,667%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se compras públicas são consideradas estratégicas pela

organização, se verifica que 41,667% consideram bom ou muito bom e 58,333% aceitável. Verifica-se, assim, e de forma destacada, que a maioria dos entrevistados - 58,333% considera que as compras são consideradas aceitavelmente estratégicas.

Pergunta A1.3. No caso de existir uma centralização de aquisição de compras públicas, esta obtém economias de escala?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem	
5 = muito bom	6	50,000%	75,000%
4 = bom	3	25,000%	
3 = aceitável	3	25,000%	25,000%
2 = fraco	0	0,000%	0,000%
1 = inexistente	0	0,000%	
Total	12	100,000%	100,000%

Quadro n.º 3: Respostas à pergunta A1.3



Da análise do quadro e do gráfico n.º 3, relativo às respostas à pergunta A1.3., verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente – correspondendo a 0%; nenhum entrevistado considera fraco – correspondendo a 0%; 3 entrevistados consideram aceitável – correspondendo a 25,000%; 3 entrevistados consideram bom – correspondendo a 25,000%; e 6 entrevistados consideram muito bom – correspondendo a 75,000%. Resulta, então, que das

respostas à questão sobre o caso de existir uma centralização de aquisição de compras públicas, esta obtém economias de escala, se verifica que 75,000% consideram bom ou muito bom e 25,000% aceitável. Verifica-se, assim, e de forma destacada, que a maioria dos entrevistados – 75,000% considera que a centralização de aquisição de compras obtém economias de escala.

A2. O facto de existir um planeamento das compras públicas pode permitir uma racionalização e redução de despesa em bens e serviços transversais.

Pergunta A2.1. Existe um Plano Anual de Compras Públicas na organização?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem
Sim	4	33,333%
Não	8	66,667%
Total	12	100%

Quadro n.º 4: Respostas à pergunta A2.1



Da análise do quadro e do gráfico n.º 4, relativo às respostas à pergunta A2.1., verificamos que 4 entrevistados afirmam que existe um plano anual de compras públicas na organização – correspondendo a 33,333%; os outros 8 entrevistados consideram que não existe um plano anual de compras públicas na organização – correspondendo a 66,667%; Resulta, então, que das respostas à questão sobre a existência de um plano anual de compras públicas na organização, se verifica que a maioria dos entrevistados indica que não existe.

Pergunta A2.2. Nas aquisições de bens e serviços transversais é efetuada uma agregação de necessidades, verificando-se uma racionalização e redução de despesa?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem	
5 = muito bom	6	50,000%	66,667%
4 = bom	2	16,667%	
3 = aceitável	2	16,667%	16,667%
2 = fraco	2	16,667%	16,667%
1 = inexistente	0	0,000%	
Total	12	100,000%	100,000%

Quadro n.º 5: Respostas à pergunta A2.2



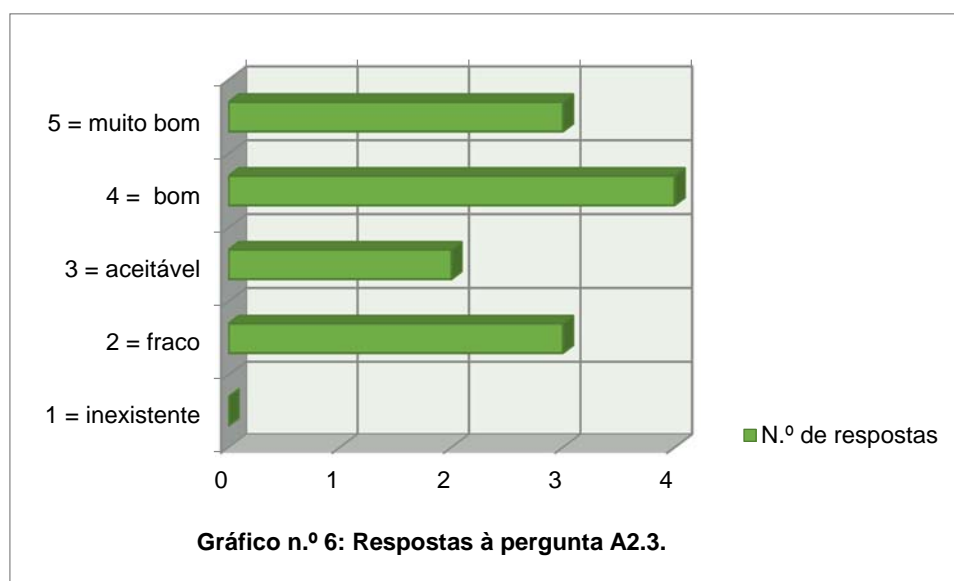
Da análise do quadro e do gráfico n.º 5, relativo às respostas à pergunta A2.2, verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente – correspondendo a 0%; 2 entrevistados consideram fraco – correspondendo a 16,667%; 2 entrevistados consideram aceitável – correspondendo a 16,667%; 2 entrevistados consideram bom – correspondendo a 16,667%; e 6 entrevistados consideram muito bom – correspondendo a 50,000%. Resulta, então, que das

respostas à questão sobre se nas aquisições de bens e serviços transversais quando efetuada uma agregação de necessidades verifica-se uma racionalização e redução de despesa, se constata que 66,667% consideram bom ou muito bom, 16,667% considera aceitável e 16,667% inexistente ou fraco. Verifica-se, assim, e de forma clara, que a maioria dos entrevistados – 66,667% considera que se verifica uma racionalização e redução de despesa nas aquisições de bens e serviços transversais quando efetuada uma agregação de necessidades.

Pergunta A2.3. O planeamento de compras públicas tem como base o Orçamento proposto ou aprovado da instituição?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem	
5 = muito bom	3	25,000%	58,333%
4 = bom	4	33,333%	
3 = aceitável	2	16,667%	16,667%
2 = fraco	3	25,000%	25,000%
1 = inexistente	0	0,000%	
Total	12	100,000%	100,000%

Quadro n.º 6: Respostas à pergunta A2.3.



Da análise do quadro e do gráfico n.º 6, relativo às respostas à pergunta A2.3, verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente – correspondendo a 0%; 3 entrevistados consideram fraco – correspondendo a 25,000%; 2 entrevistados consideram aceitável – correspondendo a 16,667%; 4 entrevistados consideram bom – correspondendo a 33,333%; e 3 entrevistados consideram muito bom – correspondendo a 25,000%. Resulta, então, que das

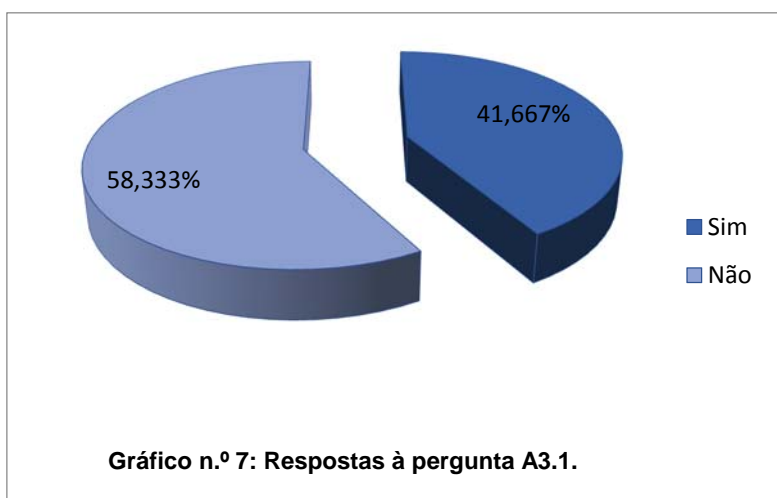
respostas à questão sobre se o planejamento de compras públicas tem como base o Orçamento proposto ou aprovado da instituição, se verifica que 58,333% consideram bom ou muito bom, 16,667% considera aceitável e 25,000% inexistente ou fraco. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados – 58,333% considera que o planejamento de compras públicas tem como base o Orçamento proposto ou aprovado da instituição.

A3. O Sistema de Controlo Interno da organização deve identificar os riscos inerentes à área de compras públicas e ajudar a mitigá-los.

Pergunta A3.1. A instituição tem em vigor uma Norma de Controlo Interno, que inclua a área de compras?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem
Sim	5	41,667%
Não	7	58,333%
Total	12	100%

Quadro n.º 7: Respostas à pergunta A3.1.

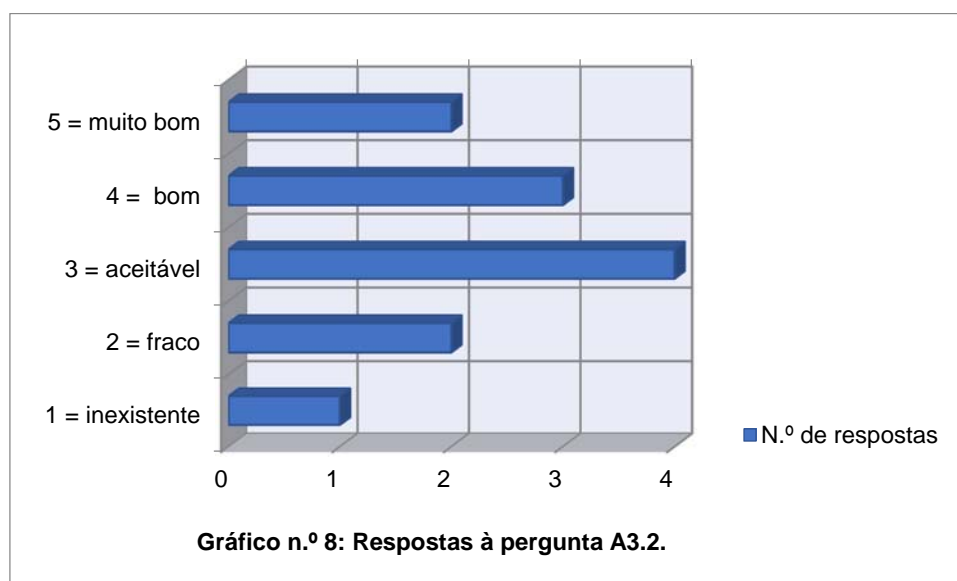


Da análise do quadro e do gráfico n.º 7, relativo às respostas à pergunta A3.1., verificamos que 5 entrevistados afirmam que a instituição tem em vigor uma Norma de Controlo Interno, que inclua a área de compras – correspondendo a 41,667%; os restantes 7 entrevistados consideram que a instituição não tem em vigor uma Norma de Controlo Interno, que inclua a área de compras – correspondendo a 58,333%; Resulta, então, que das respostas à questão sobre se a instituição tem em vigor uma Norma de Controlo Interno, que inclua a área de compras, verifica-se que a maioria dos entrevistados indica que não existe.

Pergunta A3.2. Os riscos na área de compras estão definidos?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem	
5 = muito bom	2	16,667%	41,667%
4 = bom	3	25,000%	
3 = aceitável	4	33,333%	33,333%
2 = fraco	2	16,667%	25,000%
1 = inexistente	1	8,333%	
Total	12	100,000%	100,000%

Quadro n.º 8: Respostas à pergunta A3.2



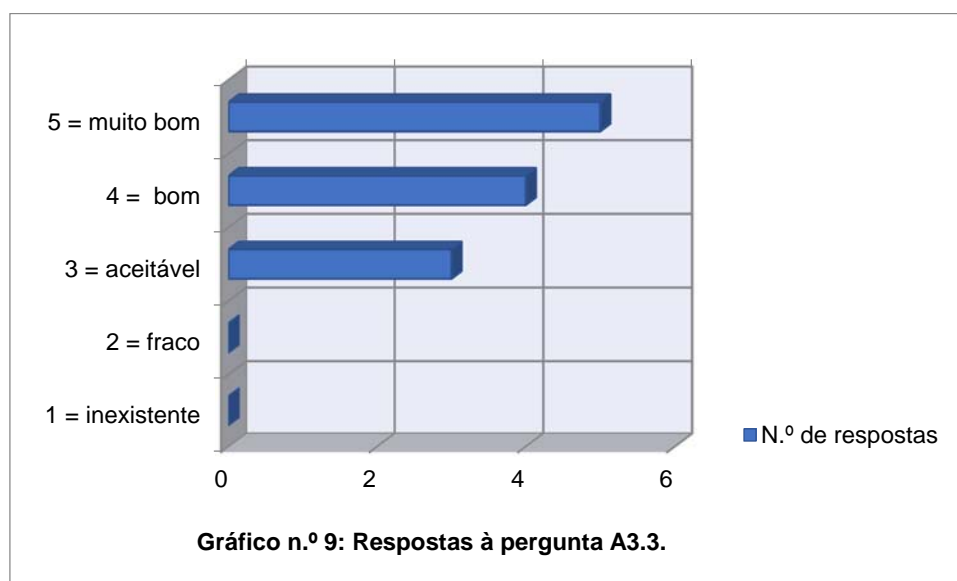
Da análise do quadro e do gráfico n.º 8, relativo às respostas à pergunta A3.2, verificamos que 1 dos entrevistados considera inexistente – correspondendo a 8,333%; 2 entrevistados consideram fraco – correspondendo a 16,667%; 4 entrevistados consideram aceitável – correspondendo a 33,333%; 3 entrevistados consideram bom – correspondendo a 25,000%; e 2 entrevistados consideram muito bom – correspondendo a 16,667%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se os riscos na área de compras estão definidos, se verifica que

41,667% consideram bom ou muito bom, 33,333% considera aceitável e 25,000% inexistente ou fraco. Verifica-se, assim, que os riscos na área de compras estão aceitavelmente definidos.

Pergunta A3.3. Existe a segregação de funções na área de compras?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem	
5 = muito bom	5	41,667%	75,000%
4 = bom	4	33,333%	
3 = aceitável	3	25,000%	25,000%
2 = fraco	0	0,000%	0,000%
1 = inexistente	0	0,000%	
Total	12	100,000%	100,000%

Quadro n.º 9: Respostas à pergunta A3.3.



Da análise do quadro e do gráfico n.º 9, relativo às respostas à pergunta A3.3, verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente – correspondendo a 0,000%; nenhum dos entrevistados considera fraco – correspondendo a 0,000%; 3 entrevistados consideram aceitável – correspondendo a 25,000%; 4 entrevistados consideram bom – correspondendo a 33,333%; e 5 entrevistados consideram muito bom – correspondendo a 41,667%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se existe a segregação de funções na área de

compras, se verifica que 75,000% consideram bom ou muito bom, e 25,000% considera aceitável. Verifica-se, assim, que a maioria significativa dos entrevistados – 75,000% considera que existe a segregação de funções na área de compras.

Pergunta A3.4. Existe um circuito processual e de autorização superior definido?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem	
5 = muito bom	8	66,667%	75,000%
4 = bom	1	8,333%	
3 = aceitável	2	16,667%	16,667%
2 = fraco	0	0,000%	8,333%
1 = inexistente	1	8,333%	
Total	12	100,000%	100,000%

Quadro n.º 10: Respostas à pergunta A3.4



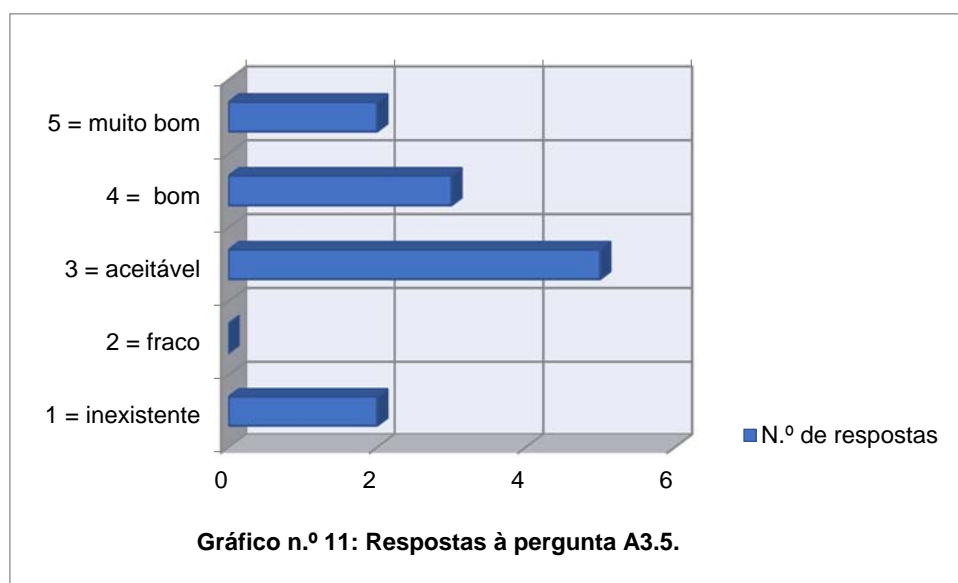
Da análise do quadro e do gráfico n.º 10, relativo às respostas à pergunta A3.4, verificamos que 1 dos entrevistados considera inexistente – correspondendo a 8,333%; nenhum dos entrevistados considera fraco – correspondendo a 0,000%; 2 entrevistados consideram aceitável – correspondendo a 16,667%; 1 entrevistado considera bom – correspondendo a 8,333%; e 8 entrevistados consideram muito bom – correspondendo a 66,667%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se existe um circuito processual e de autorização

superior definido, se verifica que 75,000% consideram bom ou muito bom, 16,667% considera aceitável, e 8,333% considera fraco ou inexistente. Verifica-se, assim, que a maioria significativa dos entrevistados – 75,000% considera que existe um circuito processual e de autorização superior definido.

Pergunta A3.5. Existem manuais de procedimentos e instruções de trabalho de suporte à área de compras?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem	
5 = muito bom	2	16,667%	41,667%
4 = bom	3	25,000%	
3 = aceitável	5	41,667%	41,667%
2 = fraco	0	0,000%	16,667%
1 = inexistente	2	16,667%	
Total	12	100,000%	100,000%

Quadro n.º 11: Respostas à pergunta A3.5



Da análise do quadro e do gráfico n.º 11, relativo às respostas à pergunta A3.5, verificamos que 2 dos entrevistados considera inexistente – correspondendo a 16,667%; nenhum dos entrevistados considera fraco – correspondendo a 0,000%; 5 entrevistados consideram aceitável – correspondendo a 41,667%; 3 entrevistado consideram bom – correspondendo a 25,000%; e 2 entrevistados consideram muito bom – correspondendo a 16,667%. Resulta,

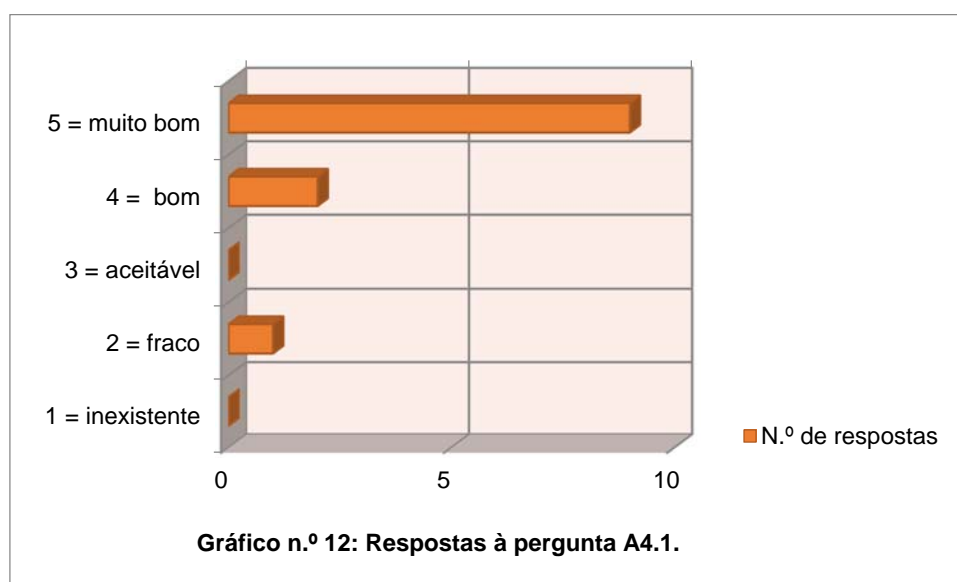
então, que das respostas à questão sobre se existem manuais de procedimentos e instruções de trabalho de suporte à área de compras, se verifica que 41,667% consideram bom ou muito bom, 41,667% considera aceitável, e 16,667% considera fraco ou inexistente. Verifica-se, assim, que os entrevistados consideram que existem, de forma aceitável, manuais de procedimentos e instruções de trabalho de suporte à área de compras.

A4. A organização que possui o processo de compras estruturado por fases, deve garantir a aplicação do Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor.

Pergunta A4.1. O processo de compras está estruturado por fases devidamente identificadas?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem	
5 = muito bom	9	75,000%	91,667%
4 = bom	2	16,667%	
3 = aceitável	0	0,000%	0,000%
2 = fraco	1	8,333%	8,333%
1 = inexistente	0	0,000%	
Total	12	100,000%	100,000%

Quadro n.º 12: Respostas à pergunta A4.1



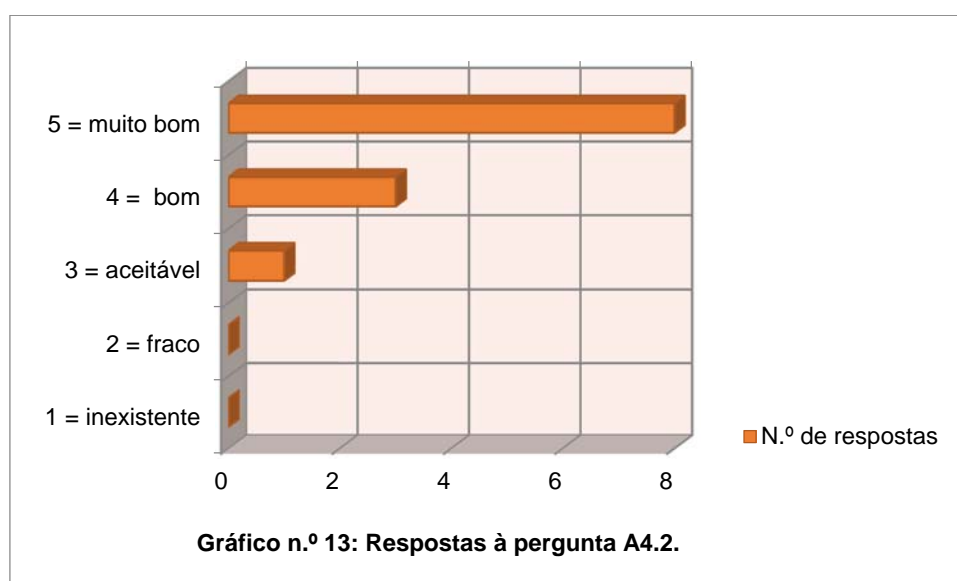
Da análise do quadro e do gráfico n.º 12, relativo às respostas à pergunta A4.1., verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente – correspondendo a 0,000%; 1 dos entrevistados considera fraco – correspondendo a 8,333%; nenhum entrevistados considera

aceitável – correspondendo a 0,000%; 2 entrevistados consideram bom – correspondendo a 16,667%; e 9 entrevistados consideram muito bom – correspondendo a 75,000%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se o processo de compras está estruturado por fases devidamente identificadas, se verifica que 91,667% consideram bom ou muito bom e 8,333% considera fraco ou inexistente. Verifica-se, assim, que a maioria significativa dos entrevistados – 91,667% considera que o processo de compras está estruturado por fases devidamente identificadas.

Pergunta A4.2 A organização possui um sistema de informação que lhe permita dar resposta às necessidades de serviço e obrigações legais, nomeadamente plataforma eletrónica de contratação pública?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem	
5 = muito bom	8	66,667%	91,667%
4 = bom	3	25,000%	
3 = aceitável	1	8,333%	8,333%
2 = fraco	0	0,000%	0,000%
1 = inexistente	0	0,000%	
Total	12	100,000%	100,000%

Quadro n.º 13: Respostas à pergunta A4.2.



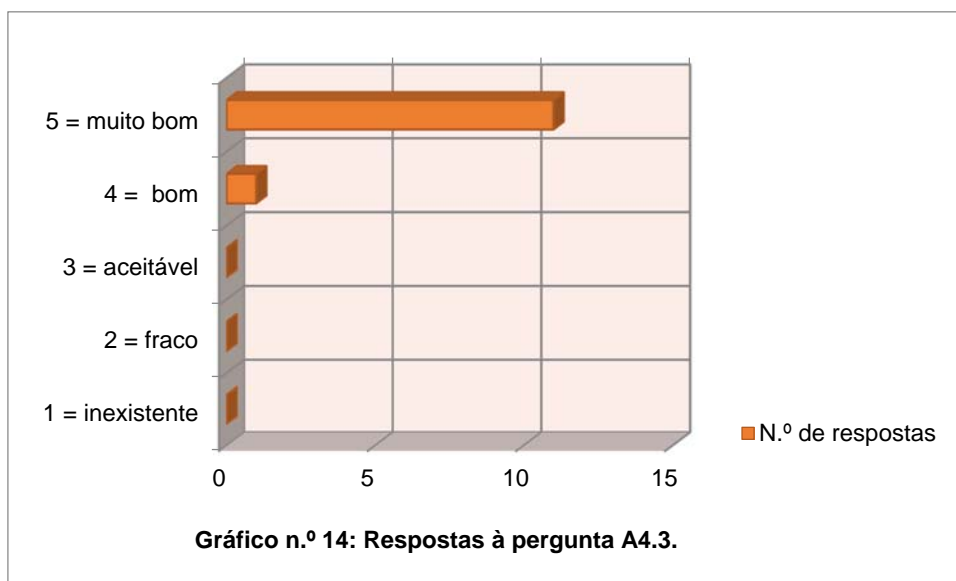
Da análise do quadro e do gráfico n.º 13, relativo às respostas à pergunta A4.2., verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente – correspondendo a 0,000%; nenhum dos entrevistados considera fraco – correspondendo a 0,000%; 1 entrevistado considera aceitável – correspondendo a 8,333%; 3 entrevistado considera bom – correspondendo a 25,000%; e 8

entrevistados consideram muito bom – correspondendo a 66,667%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se a organização possui um sistema de informação que lhe permita dar resposta às necessidades de serviço e obrigações legais, nomeadamente plataforma eletrónica de contratação pública, se verifica que 91,667% consideram bom ou muito bom e 8,333% considera aceitável. Verifica-se, assim, que a maioria significativa dos entrevistados – 91,667% considera que a organização possui um sistema de informação que lhe permita dar resposta às necessidades de serviço e obrigações legais, nomeadamente plataforma eletrónica de contratação pública.

Pergunta A4.3. Considera que em todos os processos de compra é aplicável o disposto no Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem	
5 = muito bom	11	91,667%	100,000%
4 = bom	1	8,333%	
3 = aceitável	0	0,000%	0,000%
2 = fraco	0	0,000%	0,000%
1 = inexistente	0	0,000%	
Total	12	100,000%	100,000%

Quadro n.º 14: Respostas à pergunta A4.3



Da análise do quadro e do gráfico n.º 14, relativo às respostas à pergunta A4.3., verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente – correspondendo a 0,000%; nenhum dos entrevistados considera fraco – correspondendo a 0,000%; nenhum entrevistado considera aceitável – correspondendo a 0,000%; 1 entrevistado considera bom – correspondendo a 8,333%; e 11 entrevistados consideram muito bom – correspondendo a 91,667%. Resulta,

então, que das respostas à questão sobre se em todos os processos de compra é aplicável o disposto no Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor, se verifica que 100,000% consideram bom ou muito bom. Verifica-se, assim, que a maioria significativa dos entrevistados considera que em todos os processos de compra é aplicável o disposto no Código dos Contratos Públicos e demais legislação em vigor.

Pergunta A4.4. Considera que o órgão de tomada de decisão escolheu o procedimento de contratação mais adequado e admissível?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem	
5 = muito bom	5	41,667%	83,333%
4 = bom	5	41,667%	
3 = aceitável	2	16,667%	16,667%
2 = fraco	0	0,000%	0,000%
1 = inexistente	0	0,000%	
Total	12	100,000%	100,000%

Quadro n.º 15: Respostas à pergunta A4.4.



Da análise do quadro e do gráfico n.º 15, relativo às respostas à pergunta A4.4., verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente – correspondendo a 0,000%; nenhum dos entrevistados considera fraco – correspondendo a 0,000%; 2 entrevistados consideram aceitável – correspondendo a 16,667%; 5 entrevistados consideram bom – correspondendo a 41,667%; e 5 entrevistados consideram muito bom – correspondendo a 41,667%. Resulta,

então, que das respostas à questão sobre se o órgão de tomada de decisão escolheu o procedimento de contratação mais adequado e admissível, se verifica que 83,333% consideram bom ou muito bom e 16,667% aceitável. Verifica-se, assim, que a maioria significativa dos entrevistados – 83,333% considera que o órgão de tomada de decisão escolheu o procedimento de contratação mais adequado e admissível.

Pergunta A4.5. Considera que o procedimento pré-contratual escolhido assegurou o cumprimento do princípio da concorrência e da transparência?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem	
5 = muito bom	7	58,333%	75,000%
4 = bom	2	16,667%	
3 = aceitável	2	16,667%	16,667%
2 = fraco	1	8,333%	8,333%
1 = inexistente	0	0,000%	
Total	12	100,000%	100,000%

Quadro n.º 16: Respostas à pergunta A4.5.



Da análise do quadro e do gráfico n.º 16, relativo às respostas à pergunta A4.5., verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente – correspondendo a 0,000%; 1 dos entrevistados considera fraco – correspondendo a 8,333%; 2 entrevistados consideram aceitável – correspondendo a 16,667%; 2 entrevistados consideram bom – correspondendo a 16,667%; e 7 entrevistados consideram muito bom – correspondendo a 58,333%. Resulta,

então, que das respostas à questão sobre se procedimento pré-contratual escolhido assegurou o cumprimento do princípio da concorrência e da transparência, se verifica que 75,000% consideram bom ou muito bom, 16,667% aceitável e 8,333% fraco ou inexistente. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados – 75,000% considera que o procedimento pré-contratual escolhido assegurou o cumprimento do princípio da concorrência e da transparência.

Pergunta A4.6. Considera que o órgão de tomada de decisão calculou com precisão o valor do contrato?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem	
5 = muito bom	5	41,667%	75,000%
4 = bom	4	33,333%	
3 = aceitável	3	25,000%	25,000%
2 = fraco	0	0,000%	0,000%
1 = inexistente	0	0,000%	
Total	12	100,000%	100,000%

Quadro n.º 17: Respostas à pergunta A4.6



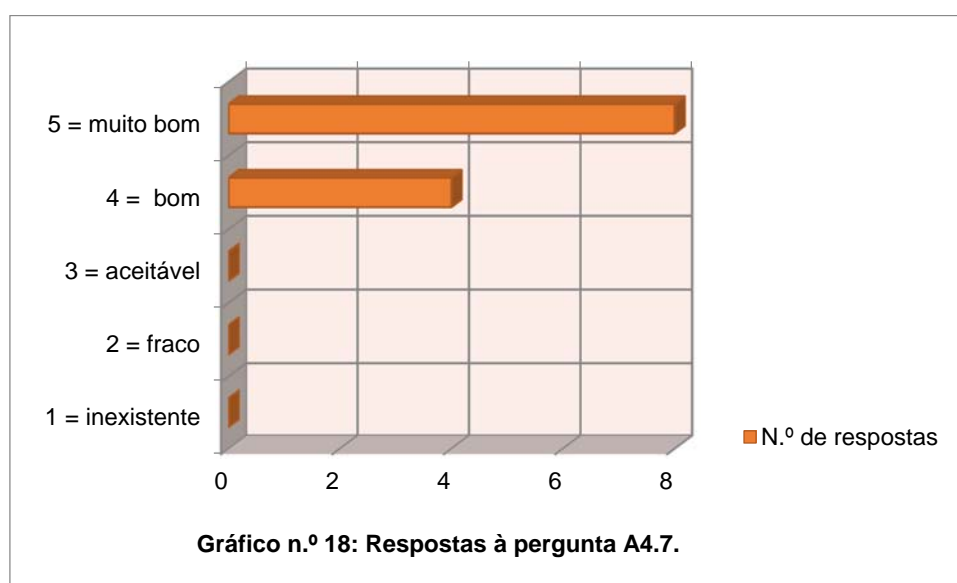
Da análise do quadro e do gráfico n.º 17, relativo às respostas à pergunta A4.6., verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente – correspondendo a 0,000%; nenhum dos entrevistados considera fraco – correspondendo a 0,000%; 3 entrevistados consideram aceitável – correspondendo a 25,000%; 4 entrevistados consideram bom – correspondendo a 33,333%; e 5 entrevistados consideram muito bom – correspondendo a 41,667%. Resulta,

então, que das respostas à questão sobre se o órgão de tomada de decisão calculou com precisão o valor do contrato, se verifica que 75,000% consideram bom ou muito bom e 25,000% aceitável. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados considera que o órgão de tomada de decisão calculou com precisão o valor do contrato.

Pergunta A4.7. Considera que todos os processos de compra são bem organizados e documentados?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem	
5 = muito bom	8	66,667%	100,000%
4 = bom	4	33,333%	
3 = aceitável	0	0,000%	0,000%
2 = fraco	0	0,000%	0,000%
1 = inexistente	0	0,000%	
Total	12	100,000%	100,000%

Quadro n.º 18: Respostas à pergunta A4.7



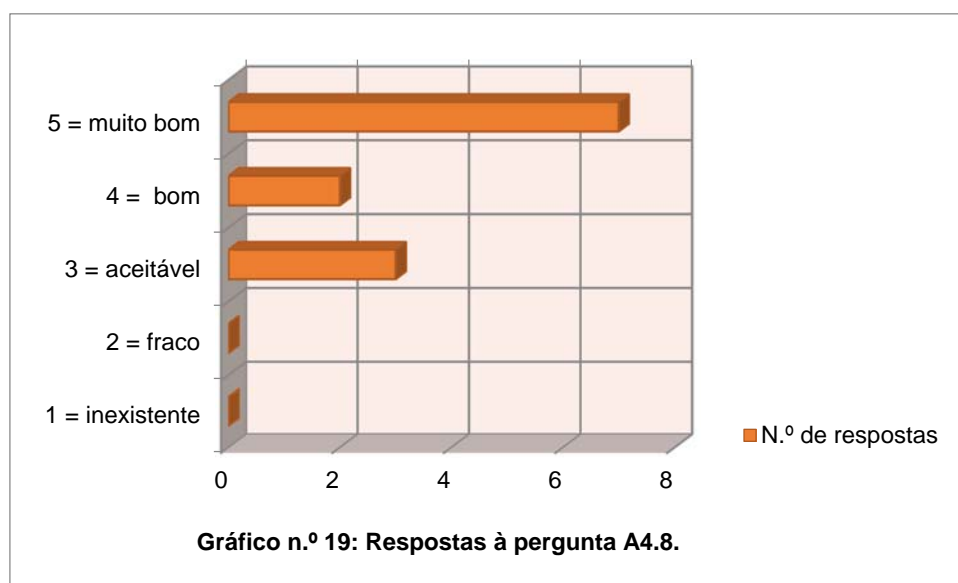
Da análise do quadro e do gráfico n.º 18, relativo às respostas à pergunta A4.7., verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente – correspondendo a 0,000%; nenhum dos entrevistados considera fraco – correspondendo a 0,000%; nenhum dos entrevistados considera aceitável – correspondendo a 0,000%; 4 entrevistados consideram bom – correspondendo a 33,333%; e 8 entrevistados consideram muito bom – correspondendo a 66,666%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se todos os processos de compra

são bem organizados e documentados, se verifica que 100,000% consideram bom ou muito bom. Verifica-se, assim, que a maioria significativa dos entrevistados considera que os processos de compra são bem organizados e documentados.

Pergunta A4.8. Considera que em todos os procedimentos de compra, o caderno de encargos foi adequado às necessidades e exigências legais?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem	
5 = muito bom	7	58,333%	75,000%
4 = bom	2	16,667%	
3 = aceitável	3	25,000%	25,000%
2 = fraco	0	0,000%	0,000%
1 = inexistente	0	0,000%	
Total	12	100,000%	100,000%

Quadro n.º 19: Respostas à pergunta A4.8.



Da análise do quadro e do gráfico n.º 19, relativo às respostas à pergunta A4.8., verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente – correspondendo a 0,000%; nenhum dos entrevistados considera fraco – correspondendo a 0,000%; 3 dos entrevistados consideram aceitável – correspondendo a 25,000%; 2 entrevistados consideram bom – correspondendo a 16,667%; e 7 entrevistados consideram muito bom – correspondendo a 58,333%. Resulta,

então, que das respostas à questão sobre se em todos os procedimentos de compra, o caderno de encargos foi adequado às necessidades e exigências legais, se verifica que 75,000% consideram bom ou muito bom e 25,000% consideram aceitável. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados – 75,000% considera que o caderno de encargos foi adequado às necessidades e exigências legais.

Pergunta A4.9. Considera que os documentos do procedimento de compra – Convite/Programa de Concurso e Caderno de Encargos - foram abrangentes, transparentes e livres de restrições ou condições que discriminam determinados fornecedores?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem	
5 = muito bom	8	66,667%	100,000%
4 = bom	4	33,333%	
3 = aceitável	0	0,000%	0,000%
2 = fraco	0	0,000%	0,000%
1 = inexistente	0	0,000%	
Total	12	100,000%	100,000%

Quadro n.º 20: Respostas à pergunta A4.9



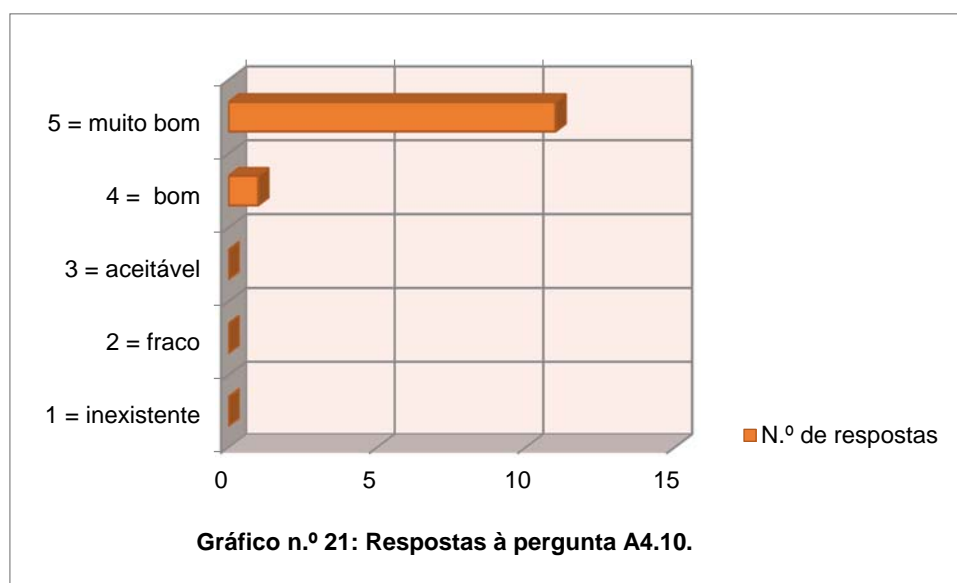
Da análise do quadro e do gráfico n.º 20, relativo às respostas à pergunta A4.9., verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente – correspondendo a 0,000%; nenhum dos entrevistados considera fraco – correspondendo a 0,000%; nenhum dos entrevistados considera aceitável – correspondendo a 0,000%; 4 entrevistados consideram bom –

correspondendo a 33,333%; e 8 entrevistados consideram muito bom – correspondendo a 66,667%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se os documentos do procedimento de compra – Convite/Programa de Concurso e Caderno de Encargos - foram abrangentes, transparentes e livres de restrições ou condições que discriminam determinados fornecedores, se verifica que 100,000% consideram bom ou muito bom. Verifica-se, assim, que a maioria significativa dos entrevistados considera que os documentos do procedimento de compra – Convite/Programa de Concurso e Caderno de Encargos - foram abrangentes, transparentes e livres de restrições ou condições que discriminam determinados fornecedores.

Pergunta A4.10. Considera que foram disponibilizados a todos os candidatos/concorrentes de forma igual e oportuna todas as informações do procedimento?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem	
5 = muito bom	11	91,667%	100,000%
4 = bom	1	8,333%	
3 = aceitável	0	0,000%	0,000%
2 = fraco	0	0,000%	0,000%
1 = inexistente	0	0,000%	
Total	12	100,000%	100,000%

Quadro n.º 21: Respostas à pergunta A4.10.



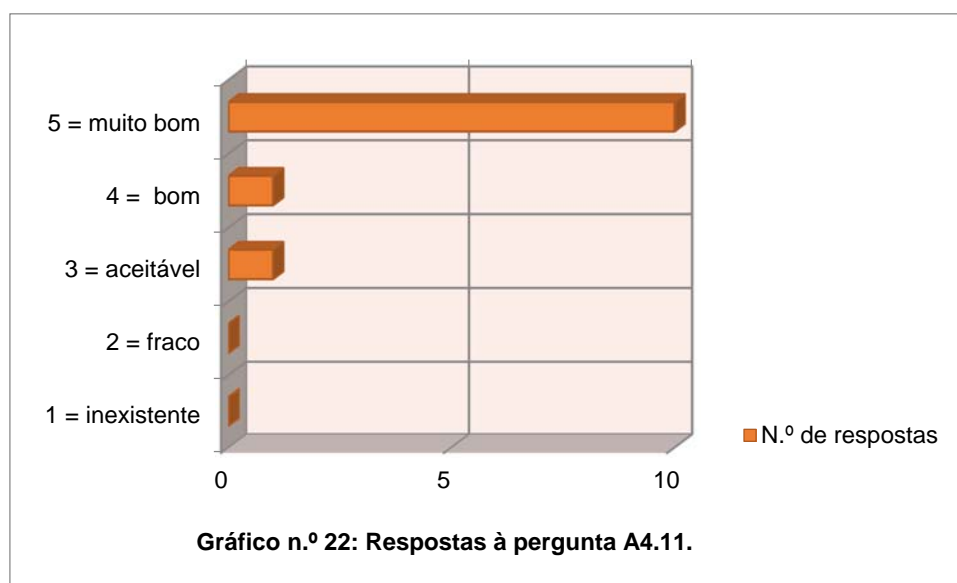
Da análise do quadro e do gráfico n.º 21, relativo às respostas à pergunta A4.10., verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente – correspondendo a 0,000%; nenhum dos entrevistados considera fraco – correspondendo a 0,000%; nenhum dos entrevistados considera aceitável – correspondendo a 0,000%; 1 entrevistado considera bom – correspondendo a 8,333%; e 11 entrevistados consideram muito bom – correspondendo a

91,667%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se foram disponibilizados a todos os candidatos/concorrentes de forma igual e oportuna todas as informações do procedimento, se verifica que 100,000% consideram bom ou muito bom. Verifica-se, assim, que a quase totalidade dos entrevistados considera que foram disponibilizados a todos os candidatos/concorrentes de forma igual e oportuna todas as informações do procedimento.

Pergunta A4.11. Considera que em todos os procedimentos de compras foi corretamente efetuada a análise e avaliação formal das propostas?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem	
5 = muito bom	10	83,333%	91,667%
4 = bom	1	8,333%	
3 = aceitável	1	8,333%	8,333%
2 = fraco	0	0,000%	0,000%
1 = inexistente	0	0,000%	
Total	12	100,000%	100,000%

Quadro n.º 22: Respostas à pergunta A4.11.



Da análise do quadro e do gráfico n.º 22, relativo às respostas à pergunta A4.11., verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente – correspondendo a 0,000%; nenhum dos entrevistados considera fraco – correspondendo a 0,000%; 1 dos entrevistados considera aceitável – correspondendo a 8,333%; 1 entrevistado considera bom – correspondendo a 8,333%; e 10 entrevistados consideram muito bom – correspondendo a 83,333%. Resulta,

então, que das respostas à questão sobre se em todos os procedimentos de compras foi corretamente efetuada a análise e avaliação formal das propostas, se verifica que 91,667% consideram bom e muito bom e 8,333% considera aceitável. Verifica-se, assim, que a maioria significativa dos entrevistados – 91,667% considera que em todos os procedimentos de compras foi corretamente efetuada a análise e avaliação formal das propostas.

Pergunta A4.12. Em todos os procedimentos de compras, a decisão de adjudicação foi tomada com precisão e adequadamente comunicada?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem	
5 = muito bom	11	91,667%	100,000%
4 = bom	1	8,333%	
3 = aceitável	0	0,000%	0,000%
2 = fraco	0	0,000%	0,000%
1 = inexistente	0	0,000%	
Total	12	100,000%	100,000%

Quadro n.º 23: Respostas à pergunta A4.12



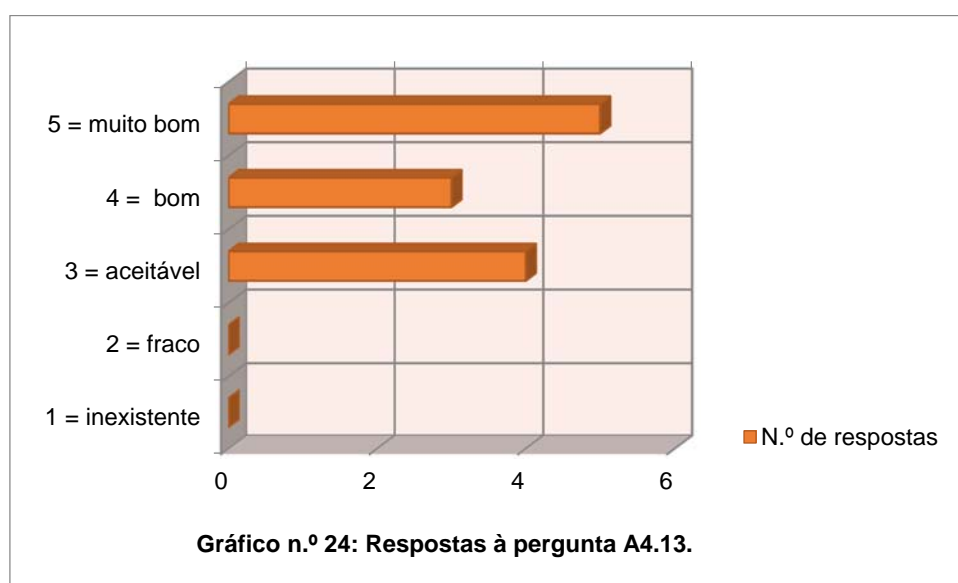
Da análise do quadro e do gráfico n.º 23, relativo às respostas à pergunta A4.12., verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente – correspondendo a 0,000%; nenhum dos entrevistados considera fraco – correspondendo a 0,000%; nenhum dos entrevistados considera aceitável – correspondendo a 0,000%; 1 entrevistado considera bom – correspondendo a 8,333%; e 11 entrevistados consideram muito bom – correspondendo a 91,667%.

91,667%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se em todos os procedimentos de compras, a decisão de adjudicação foi tomada com precisão e adequadamente comunicada, se verifica que 100,000% consideram bom ou muito bom. Verifica-se, assim, que a quase totalidade dos entrevistados considera que em todos os procedimentos de compras, a decisão de adjudicação foi tomada com precisão e adequadamente comunicada.

Pergunta A4.13. A execução dos contratos é devidamente monitorada e documentada?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem	
5 = muito bom	5	41,667%	66,667%
4 = bom	3	25,000%	
3 = aceitável	4	33,333%	33,333%
2 = fraco	0	0,000%	0,000%
1 = inexistente	0	0,000%	
Total	12	100,000%	100,000%

Quadro n.º 24: Respostas à pergunta A4.13.



Da análise do quadro e do gráfico n.º 24, relativo às respostas à pergunta A4.13., verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente – correspondendo a 0,000%; nenhum dos entrevistados considera fraco – correspondendo a 0,000%; 4 dos entrevistados consideram aceitável – correspondendo a 33,333%; 3 entrevistados consideram bom – correspondendo a 25,000%; e 5 entrevistados consideram muito bom – correspondendo a 41,667%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se a execução dos contratos é devidamente

monitorada e documentada, se verifica que 66,667% considera bom e muito bom e 33,333% considera aceitável. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados – 66,667% considera que a execução dos contratos é devidamente monitorada e documentada.

Pergunta A4.14. Todos os procedimentos foram devidamente publicitados no site basegov.pt, quando aplicável?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem	
5 = muito bom	11	91,667%	91,667%
4 = bom	0	0,000%	
3 = aceitável	1	8,333%	8,333%
2 = fraco	0	0,000%	0,000%
1 = inexistente	0	0,000%	
Total	12	100,000%	100,000%

Quadro n.º 25: Respostas à pergunta A4.14.



Da análise do quadro e do gráfico n.º 25, relativo às respostas à pergunta A4.14., verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente – correspondendo a 0,000%; nenhum dos entrevistados considera fraco – correspondendo a 0,000%; 1 dos entrevistados considera aceitável – correspondendo a 8,333%; nenhum entrevistado considera bom – correspondendo a 0,000%; e 11 entrevistados consideram muito bom – correspondendo a 91,667%. Resulta,

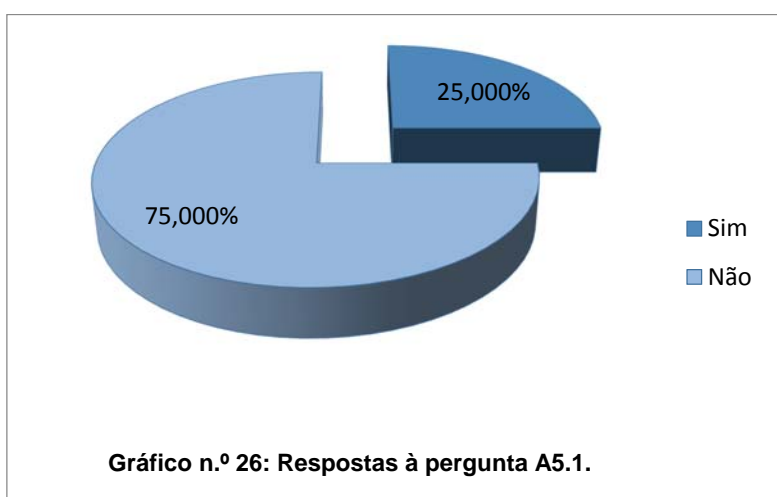
então, que das respostas à questão sobre se todos os procedimentos foram devidamente publicitados no site basegov.pt, quando aplicável, se verifica que 91,667% considera bom e muito bom e 8,333% considera aceitável. Verifica-se, assim, que a quase totalidade dos entrevistados considera que todos os procedimentos foram devidamente publicitados no site basegov.pt, quando aplicável.

A5. A avaliação e auditoria ao processo de compras deve conduzir a ajustamentos e melhorias em todo o processo de compras públicas.

Pergunta A5.1. Está implementado um sistema de avaliação de fornecedores?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem
Sim	3	25,000%
Não	9	75,000%
Total	12	100%

Quadro n.º 26: Respostas à pergunta A5.1



Da análise do quadro e do gráfico n.º 26, relativo às respostas à pergunta A5.1., verificamos que 3 entrevistados afirmam que está implementado um sistema de avaliação de fornecedores – correspondendo a 25,000%; os restantes 9 entrevistados consideram que não está implementado um sistema de avaliação de fornecedores – correspondendo a 75,000%; Resulta, então, que das respostas à questão sobre se está implementado um sistema de avaliação de fornecedores, verifica-se que a maioria dos entrevistados indica que não está implementado.

Pergunta A5.2 Existe um gabinete de Auditoria Interna na instituição?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem
Sim	1	8,333%
Não	11	91,667%
Total	12	100%

Quadro n.º 27: Respostas à pergunta A5.2

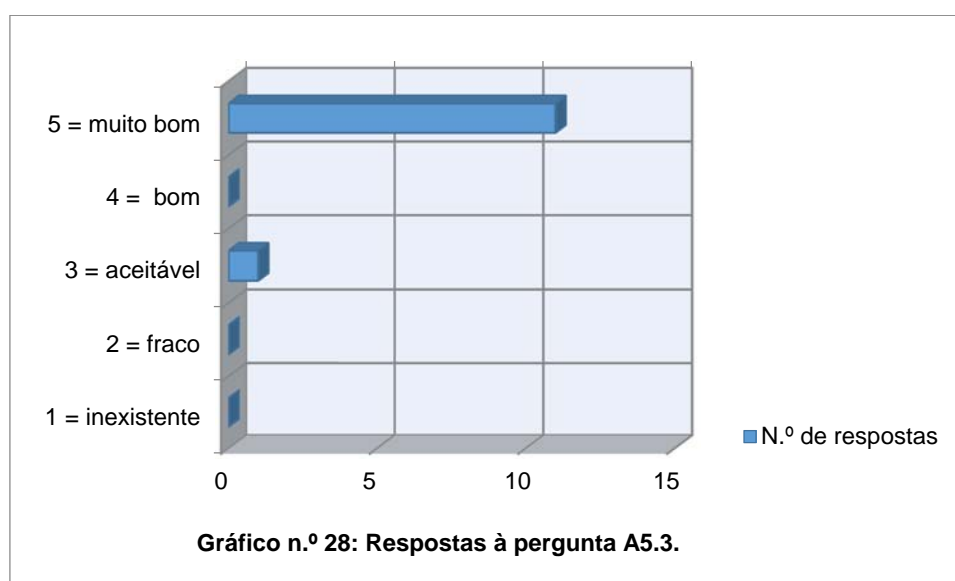


Da análise do quadro e do gráfico n.º 27, relativo às respostas à pergunta A5.2., verificamos que 1 entrevistado afirma que existe um gabinete de Auditoria Interna na instituição – correspondendo a 8,333%; os restantes 11 entrevistados consideram que não existe um gabinete de Auditoria Interna na instituição – correspondendo a 91,667%; Resulta, então, que das respostas à questão sobre se existe um gabinete de Auditoria Interna na instituição, verifica-se que a maioria significativa dos entrevistados indica que não está existe.

Pergunta A5.3. Os procedimentos contabilísticos e as medidas de controlo interno relacionados com as compras de bens e serviços são adequados e estão, de facto, a ser aplicados?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem	
5 = muito bom	5	41,667%	91,667%
4 = bom	6	50,000%	
3 = aceitável	1	8,333%	8,333%
2 = fraco	0	0,000%	0,000%
1 = inexistente	0	0,000%	
Total	12	100,000%	100,000%

Quadro n.º 28: Respostas à pergunta A5.3.



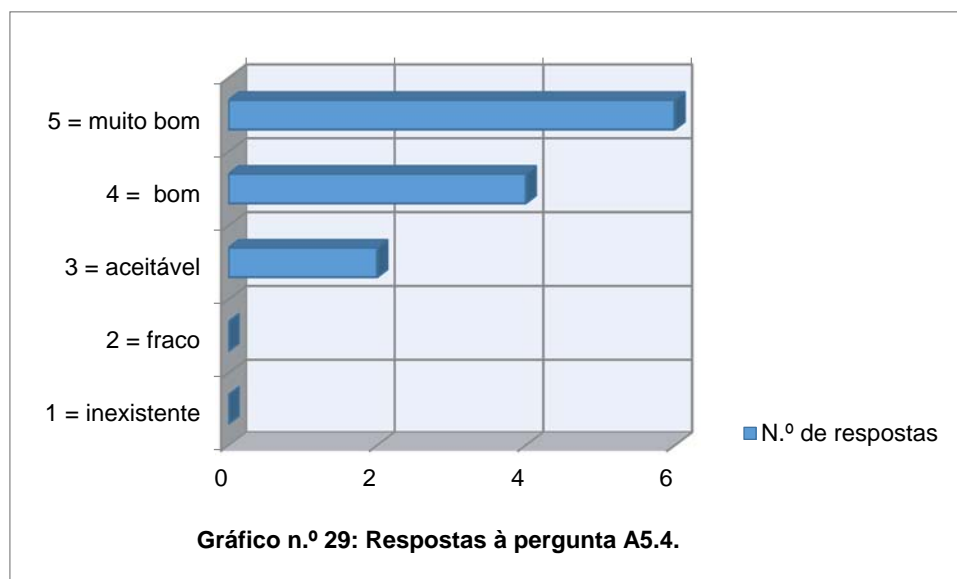
Da análise do quadro e do gráfico n.º 28, relativo às respostas à pergunta A5.3., verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente – correspondendo a 0,000%; nenhum dos entrevistados considera fraco – correspondendo a 0,000%; 1 dos entrevistados considera aceitável – correspondendo a 8,333%; 6 entrevistados consideram bom – correspondendo a

50,000%; e 5 entrevistados consideram muito bom – correspondendo a 41,667%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se os procedimentos contabilísticos e as medidas de controlo interno relacionados com as compras de bens e serviços são adequados e estão, de facto, a ser aplicados, se verifica que 91,667% considera bom e muito bom e 8,333% considera aceitável. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados – 91,667% considera que os procedimentos contabilísticos e as medidas de controlo interno relacionados com as compras de bens e serviços são adequados e estão de facto, a ser aplicados.

Pergunta A5.4. Na sequência de auditorias internas ou externas efetuadas à área de compras, são aplicadas as respetivas recomendações/melhorias?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem	
5 = muito bom	6	50,000%	83,333%
4 = bom	4	33,333%	
3 = aceitável	2	16,667%	16,667%
2 = fraco	0	0,000%	0,000%
1 = inexistente	0	0,000%	
Total	12	100,000%	100,000%

Quadro n.º 29: Respostas à pergunta A5.4

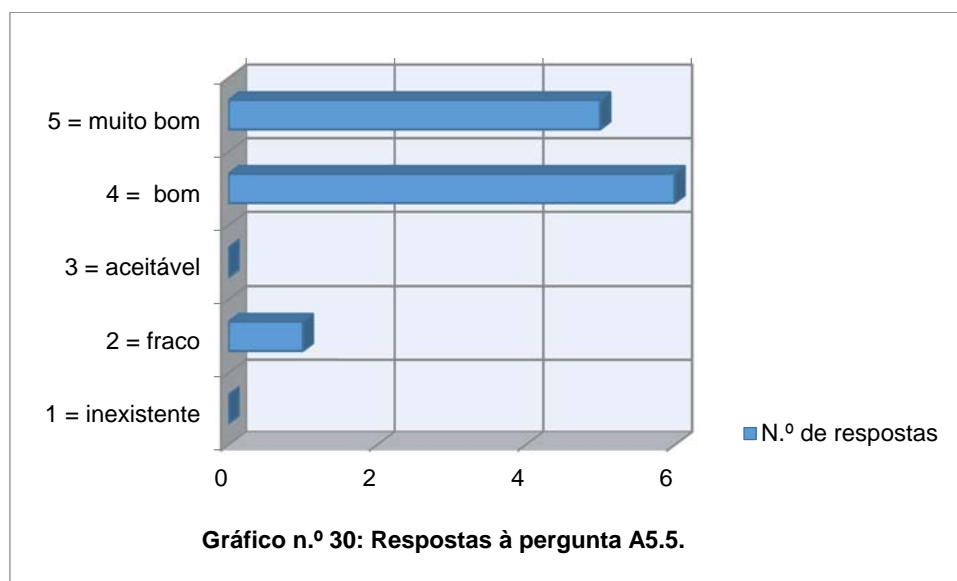


Da análise do quadro e do gráfico n.º 29, relativo às respostas à pergunta A5.4., verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente – correspondendo a 0,000%; nenhum dos entrevistados considera fraco – correspondendo a 0,000%; 2 dos entrevistados consideram aceitável – correspondendo a 16,667%; 4 entrevistados consideram bom – correspondendo a 33,333%; e 6 entrevistados consideram muito bom – correspondendo a 50,000%. Resulta,

então, que das respostas à questão sobre se na sequência de auditorias internas ou externas efetuadas à área de compras, são aplicadas as respectivas recomendações/melhorias, se verifica que 83,333% considera bom e muito bom e 16,667% considera aceitável. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados – 83,333% considera que na sequência de auditorias internas ou externas efetuadas à área de compras, são aplicadas as respectivas recomendações/melhorias.

Pergunta A5.5. Existe algum reporte do Serviço responsável pela área de compras ao Órgão de tomada de decisão sobre o funcionamento da área de compras?

Resposta	N.º de respostas	Percentagem	
5 = muito bom	5	41,667%	91,667%
4 = bom	6	50,000%	
3 = aceitável	0	0,000%	0,000%
2 = fraco	1	8,333%	8,333%
1 = inexistente	0	0,000%	
Total	12	100,000%	100,000%



Da análise do quadro e do gráfico n.º 30, relativo às respostas à pergunta A5.5., verificamos que nenhum dos entrevistados considera inexistente – correspondendo a 0,000%; 1 dos entrevistados considera fraco – correspondendo a 8,333%; nenhum dos entrevistados considera aceitável – correspondendo a 0,000%; 6 entrevistados consideram bom – correspondendo a 50,000%; e 5 entrevistados consideram muito bom – correspondendo a 41,667%. Resulta, então, que das respostas à questão sobre se existe algum reporte do serviço responsável pela área de compras ao órgão de tomada de decisão sobre o

funcionamento da área de compras, se verifica que 91,667% considera bom e muito bom e 8,333% considera fraco. Verifica-se, assim, que a maioria dos entrevistados – 91,667% considera que existe um reporte do serviço responsável pela área de compras ao órgão de tomada de decisão sobre o funcionamento da área de compras.